

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK.
KANTOR CABANG PRINGSEWU**

(Tesis)

Oleh :

SHIFAYASFINA LUKEL



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

ABSTRACT

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT EFFECT ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), TBK BRANCH OFFICE PRINGSEWU

By

Shifayasfina Lukel

This research is a study to exploring relation between transformational leadership, organizational citizenship behavior and organizational commitment on employee performance both partial and simultaneous. Population on this research are all employees of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Branch Pringsewu which consist of 237 employees. Amount of sample to represent this population are 149 respondents. Analysis method which used is multiple regression on significance of 5%. Data which used is primary data with questionnaire as the research instrument.

Based on research have done, partial result of independent variable which are transformational leadership, organizational citizenship behavior and organizational commitment positive and significantly affect to employee performance. This result also proved that there are positive and significant effect simultaneously on variables of transformational leadership, organizational citizenship behavior and organizational commitment on employee commitment.

Keywords : transformational leadership, organizational citizenship behavior and organizational commitment, employee performance.

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), TBK KANTOR CABANG PRINGSEWU

Oleh

Shifayasfina Lukel

Penelitian ini merupakan studi yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Pringsewu yang berjumlah 237 karyawan, besarnya sampel yang dapat mewakili populasi untuk diteliti adalah sebanyak 149 responden. Metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda pada tingkat signifikansi 5 %. Data yang digunakan merupakan data primer dengan instrumen penelitian berupa kuisioner.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui secara parsial seluruh variabel bebas yang ada yaitu variabel kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian juga membuktikan secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional, kinerja karyawan.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK.
KANTOR CABANG PRINGSEWU**

Oleh :

SHIFAYASFINA LUKEL

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN

Pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

**Judul Tesis : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT
INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR CABANG
PRINGSEWU**

Nama Mahasiswa : SHIFAYASFINA LUKEL

Nomor Pokok Mahasiswa : 1421011034

Program Studi : Magister Manajemen

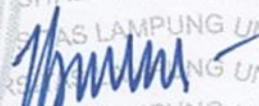
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

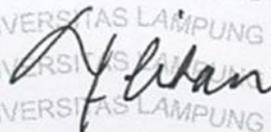


Dr. H. Irham Lihan, S.E., M.Si.
NIP. 19590906 198603 1 003



Habibullah Jimad, S.E., M.Si.
NIP. 19711121 199512 1 001

**2. Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung
Ketua Program Studi,**



Dr. H. Irham Lihan, S.E., M.Si.
NIP. 19590906 198603 1 003

MENGESAHKAN

1. Komisi Peguji :

1.1 Ketua Komisi Peguji

(Pembimbing I) : **Dr. H. Irham Lihan, S.E., M.Si.**

1.2 Anggota Komisi Peguji

(Penguji Utama) : **Dr. Ayi Ahadiyah, S.E., M.B.A.**

1.3 Pembimbing II : **Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Prof. Dr. H. Sarria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 011

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung



Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.
NIP. 19530528 198103 1 002

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **14 September 2016**

LEMBAR PERNYATAAN PLAGIARISM

Dengan ini Saya menyatakan bahwa :

1. Tesis dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR CABANG PRINGSEWU)” adalah karya Saya sendiri dan Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya Penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut **plagiatisme**.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, Saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada Saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 14 September 2016

Pembuat Pernyataan



Shifayasfina Lukel, S.E.

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 02 Mei 1991. Putri pertama dari tiga bersaudara, dari pasangan Bapak Lukman Hakim Isa dan Ibu Helawati.

Pada tahun 1997, penulis menyelesaikan pendidikan taman Kanak-kanak (TK) di TK KARTIKA II-31, Bandar Lampung. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) di selesaikan pada tahun 2003 di SD KARTIKA II-6, Bandar Lampung. Tahun 2006 penulis berhasil menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP KARTIKA II-2, Bandar Lampung dan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) diselesaikan pada tahun 2009 di SMA Negeri 9 Bandar Lampung, Lampung.

Penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada tahun 2009 dan berhasil menyelesaikan studi di tahun 2013 dengan gelar Sarjana Ekonomi (S.E). Pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

MOTTO

Sesungguhnya bersama kesulitan itu pasti ada kemudahan, maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.

(QS. Al-Insyirah:6-8)

Barang siapa yang melepaskan satu kesusahan seorang mukmin, pasti ALLAH akan melepaskan darinya satu kesusahan pada hari kiamat.

Barang siapa yang menjadikan mudah urusan orang lain, pasti ALLAH akan memudahkannya di dunia dan di akhirat.

(HR. Muslim)

Life would be meaningless, if we have a meaning for others.

(Shifayafina Luke)

PERSEMBAHAN

Dengan kerendahan hati dan rasa syukur kepada ALLAH SWT yang tak henti-hentinya melimpahkan berbagai kenikmatan-Nya, penulis mempersembahkan tesis ini untuk :

1. Kedua orangtuaku tercinta **Lukman Hakim Isa & Helawati**, motivator terbesar dalam hidupku yang tak pernah jemu mendo'akan dan menyayangiku, atas segala pengorbanan dan kesabaran mengatarku sampai saat ini.
2. Adik-adikku **Jenfabella Lukel** dan **Chantikamutiara Lukel**, yang selalu selalu mendukung dan memotivasi untuk keberhasilanku.
3. Seluruh Keluarga Besar yang selalu berdo'a dan menanti keberhasilanku.
4. Almamater tercinta.

SANWACANA

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran ALLAH SWT atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya Penulis diberi kekuatan sehingga dapat menyelesaikan tesis ini, tentunya dengan kerja keras dan do'a. Shalawat dan salam penulis haturkan kepada Rasulullah SAW beserta keluarganya yang mulia, sahabatnya yang tercinta, serta pengikutnya yang setia sampai akhir zaman.

Tesis dengan Judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pringsewu”** adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Penulis mengakui banyak hambatan dan kesulitan yang dialami dalam menyelesaikan tesis ini. Tetapi dengan ikhtiar, kerja keras, semangat, dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih yang tulus kepada :

1. Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung;
2. Dr. H. Irham Lihan, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung dan selaku Pembimbing Utama atas kesediaannya memberikan bimbingan dan ilmu pengetahuan, nasihat yang sangat membangun, dan kesabaran dalam proses penyelesaian tesis ini;
3. Dr. Ernie Hendrawati, S.E., M.Si., selaku Sekertaris Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung dan selaku Pembimbing Akademik yang selalu bersedia membantu penulis dalam hal akademik;
4. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi, saran, nasihat dan pengarahan dalam proses penyusunan tesis ini;
5. Dr. Ayi Ahadiyat, S.E., M.B.A., selaku Penguji Utama atas bimbingan, motivasi, saran, dan pengarahan dalam proses penyusunan tesis ini;
6. Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Penguji dalam penyusunan tesis ini, atas bimbingan dan nasihat yang membangun;;
7. Dina Safitri, S.E., M.I.B., selaku Penguji dalam penyusunan tesis ini, atas bimbingan dan nasihat yang membangun;
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;

9. Ibu Wanti atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini;
10. Seluruh staff di Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
11. Seluruh Pimpinan dan staff PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Pringsewu, terimakasih atas segala bantuan, pengalaman dan kesempatan yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian;
12. Kedua Orang Tuaku, Lukman Hakim Isa dan Helawati, yang tidak pernah letih berdoa'a, selalu memberikan kasih sayang, motivasi, serta segala pengorbanan dan kesabaran dalam menjalani kehidupan;
13. Adik-adikku tersayang Jenfabella Lukel dan Chantikamutiara Lukel, yang selalu selalu mendukung dan memotivasi untuk mencapai keberhasilan;
14. Kakek dan nenekku, Harun, Zahro, Muhammad Isa, dan Siti Anisah, yang telah menginspirasi dan memberikan motivasi dalam setiap pencapaian kehidupan;
15. Riski Syandri Pratama, S.M.B, M.M., yang telah setia mendampingi, memberikan dukungan dan kerjasama selama ini;
16. Sahabat-sahabat terbaikku, Harry Putra Dwitama, S.T., Tian Terina, S.H., M.H, Pratika Septiani, S.Pd., Sheranica Ariesta, A.Mf., Seisy Zakia, S.T.Arch., atas dukungan dan motivasi dalam segala hal;
17. Heditia Umi Ismulyani, S.E., dan Rizki Bunga Listari, S.Pd, atas ketulusan mendengarkan keluh kesah dan memberikan solusi selama ini:
18. Yusri Evalina Setyaningrum Sinambela, S.Si., M.M., Windy Sitorus, S.E.,M.M., Rio Alamanda Mangkubumi, S.E., David Saputra, S.E., yang setia menemani, menjalankan dan berjuang bersama dalam menyelesaikan

pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;

19. Seluruh teman-teman Magister Manajemen 2014, semoga kita dapat mencapai kesuksesan bersama;
20. Seluruh Keluarga Besar yang telah memberikan do'a, membantu, serta memberikan dukungan,
21. Semua pihak yang terlibat dalam penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu, semoga amal perbuatan mendapat balasan dari ALLAH SWT.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Penulis berharap semoga ALLAH SWT membalas segala amal kebaikan dan pengorbanan yang diberikan kepada penulis dan penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Amin.

Akhir kata penulis mengucapkan “Terima Kasih”.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Bandar Lampung, 14 September 2016

Penulis,

Shifayasfina Lukel, S.E

DAFTAR ISI

	Halaman
COVER	i
ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
LEMBAR PERNYATAAN PLAGIARISM	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
PERSEMBAHAN	viii
MOTTO	ix
SANWACANA	x
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1 Kepemimpinan Transformasional	14
2.2 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	21
2.3 Komitmen Organisasional	29
2.4 Kinerja	33
2.5 Penelitian Terdahulu	39
2.6 Kerangka Pemikiran	41
2.7 Hipotesis	43

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian.....	44
3.2 Data dan Variabel	44
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	45
3.4 Metode Pengumpulan Data	47
3.5 Metode Analisis Data	48
3.6 Uji Hipotesis.....	57

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	60
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	63
4.3 Uji Hipotesis	81
4.3.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	81
4.3.2 Hasil Pengujian Hipotesis secara Parsial.....	82
4.3.3 Hasil Pengujian Hipotesis secara Simultan	87
4.4 Pembahasan	88

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	93
5.2 Saran.....	94

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1	Perkembangan Tabungan BritAma Tahun 2014 dan 2015	2
1.2	Perubahan Realisasi NPL Kantor Cabang BRI Provinsi Lampung	4
1.3	Unit BRI Kanca Pringsewu dan Jumlah Karyawan	5
1.4	Tingkat Absensi Karyawan BRI Cabang Pringsewu Tahun 2015	8
1.5	Program Kerja BRI Cabang Pringsewu	10
3.1	Teknik Pengambilan Sampel.....	46
3.2	Operasional Variabel Penelitian.....	53
3.3	Hasil Perhitungan Validitas masing-masing Variabel	55
3.4	Hasil Perhitungan Reliabilitas Seluruh Variabel.....	56
3.5	Hasil Uji Normalitas	57
4.1	Jenis Kelamin Responden	60
4.2	Usia Responden.....	61
4.3	Pendidikan Responden	62
4.4	Lama Bekerja Responden	62
4.5	Hasil Perhitungan Statistif Deskriptif	64
4.6	Frekuensi Jawaban Responden terhadap Kepemimpinan Transformasional.....	66
4.7	Frekuensi Jawaban Responden terhadap Organizational Citizenship Behavior	71
4.8	Frekuensi Jawaban Responden terhadap Komitmen Organisasional...	75
4.9	Frekuensi Jawaban Responden terhadap Kinerja Karyawan	78
4.10	Uji Koefisien Determinasi (R ²)	81
4.11	Hasil Uji secara Parsial	82
4.12	Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja.....	84
4.13	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja	85
4.14	Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja.....	86
4.15	Hasil Uji Secara Simultan	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar :	Halaman
2.1 Kerangka Penelitian	43

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran :

1. Kuesioner Penelitian
2. Perhitungan Validitas dan Reliabilitas
 - A. Variabel Kepemimpinan transformasional
 - B. Variabel *Organizational Citizenship Behavior*
 - C. Variabel Komitmen Organisasional
 - D. Variabel Kinerja Karyawan
3. Data Input Variabel Penelitian
4. Frekuensi Jawaban
 - A. Variabel Kepemimpinan Transformasional
 - B. Variabel *Organizational Citizenship Behavior*
 - C. Variabel Komitmen Organisasional
 - D. Variabel Kinerja Karyawan
5. Perhitungan Statistik Deskriptif dan Uji Normalitas
6. Perhitungan Statistik Hipotesis
7. Tabel Uji t ($\alpha = 0.05$)
8. Tabel Uji F ($\alpha = 0.05$)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. berdiri sejak 16 Desember 1895 di Purwokerto, Jawa Tengah. Pemegang saham mayoritas PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. adalah Pemerintah Republik Indonesia dengan jumlah kepemilikan saham mencapai 56,75%, sementara sisanya sebesar 43,25% dimiliki oleh pemegang saham publik (*Annual Report* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., 2015).

Sebagai bank komersial tertua, saat ini PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. memiliki 19 kantor wilayah, 1 kantor inspeksi pusat, 19 kantor inspeksi wilayah, 462 kantor cabang domestik, 1 kantor cabang khusus, 603 kantor cabang pembantu, 983 kantor kas, 5.360 kantor unit, 3.178 teras dan 1 teras kapal. Dari ke-19 kantor wilayah yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, kantor wilayah yang paling baru didirikan adalah Kantor Wilayah Bandar Lampung yang didirikan pada tahun 2014 dengan membawahi dua provinsi yaitu Lampung dan Bengkulu. Unit kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang berada di bawah supervisi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Bandar Lampung terdiri atas 10 kantor cabang, 14 kantor cabang

pembantu, 9 kantor kas, 165 kantor BRI unit, 53 teras BRI, 14 teras BRI keliling, 433 ATM, dan 1.660 EDC yang tersebar di wilayah Provinsi Lampung dan Bengkulu. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. diharapkan memberikan dukungan pengalaman dan kemampuan yang matang di dalam memberikan layanan perbankan, terutama pada produk tabungan, produk tabungan yang paling diandalkan dan memiliki jumlah nasabah terbesar adalah BritAma. Berdasarkan data yang diperoleh, berikut adalah tabel yang menunjukkan perkembangan Tabungan BritAma PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung:

Tabel 1.1.
Perkembangan Tabungan BritAma Tahun 2014 dan 2015

No	Kantor Cabang	Tahun 2014		Tahun 2015		Realisasi 31 Des 2015	
		Rek	Jumlah (Jt)	Rek	Jumlah (Jt)	Rek	Jumlah (Jt)
1	Tulang Bawang	17.656	143.872	19.269	150.281	8,37%	4,26%
2	Tanjung Karang	61.742	483.911	75.310	569.460	18,02%	15,02%
3	Kalianda	12.542	64.158	13.914	68.620	9,86%	6,50%
4	Metro	38.750	228.809	43.063	266.801	10,02%	14,24%
5	Teluk Betung	26.889	137.999	34.029	159.815	20,98%	13,65%
6	Kotabumi	26.618	151.369	33.127	185.672	19,65%	18,48%
7	Liwa	6.675	52.949	11.592	74.392	42,42%	28,82%
8	Bandar Jaya	19.913	118.765	26.822	145.927	25,76%	18,61%
9	Pringsewu	23.559	139.997	28.095	166.222	16,15%	15,78%
10	Argamakmur	15.306	95.192	21.441	112.440	28,61%	15,34%

Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia Tbk, 2016

Tabel 1.1 menjelaskan bagaimana perkembangan Tabungan BritAma pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang di Provinsi Lampung, data ini menggambarkan pencapaian terbesar dimiliki oleh Kantor Cabang Liwa dengan peningkatan jumlah nasabah atau rekening sebesar 42,42% dan jumlah dana tabungan meningkat sebesar 28,82%, dan terkecil yaitu Cabang Kalianda dengan realisasi pada tahun 2015 sebesar 13,914 nasabah Tabungan BritAma,

sedangkan Cabang Pringsewu dengan realisasi jumlah nasabah sebesar 28.095 rekening, meskipun lebih besar dari Cabang Kalianda tetapi Cabang Pringsewu memiliki persentase perubahan nasabah yang lebih kecil dibanding kantor cabang lainnya di Provinsi Lampung dengan persentase jumlah nasabah sebesar 16,15%.

Selain jumlah perkembangan produk simpanan, kinerja karyawan juga dapat dilihat perkembangan *non performing loan* (NPL). *Non performing loan* atau biasa disebut NPL ini merupakan kredit bermasalah yang merupakan salah satu kunci untuk menilai kualitas kinerja bank. *Non Performing Loan* (NPL) adalah tidak kembalinya kredit secara tepat pada waktunya sesuai perjanjian kredit atau dapat disebut sebagai kredit bermasalah.

Non performing loan (NPL) adalah salah satu indikator kunci untuk menilai kinerja fungsi bank, karena *Non performing loan* (NPL) yang tinggi adalah indikator gagalnya bank dalam mengelola bisnis antara lain timbul masalah likuiditas (ketidakmampuan membayar pihak ketiga), rentabilitas (utang tidak bisa ditagih), solvabilitas (modal berkurang). Sedangkan laba yang merosot adalah salah satu bentuk imbas yang timbul karena praktis bank kehilangan sumber pendapatan di samping harus menyisihkan pencadangan sesuai kolektibilitas kredit. Kehati-hatian yang dilakukan dari pihak manajemen dalam memberikan kredit dapat mengurangi risiko kredit macet, oleh karena itu diperlukan manajemen yang baik agar dapat mencapai kinerja *Non performing loan* (NPL) yang baik. Berikut tabel yang menunjukkan perubahan realisasi *Non performing loan* (NPL) dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2015 PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang di Provinsi Lampung:

Tabel 1.2.
Perubahan Realisasi NPL Tahun 2014 sampai dengan Tahun 2015

No	Kantor Cabang	Tahun 2014		Tahun 2015		Perubahan 2014-2015	
		Deb	Jumlah (Jt)	Deb	Jumlah (Jt)	Deb	Jumlah (Jt)
1	Tulang Bawang Tanjung	102	7.135	82	7.258	20	-122
2	Karang	400	25.658	315	12.486	85	13172
3	Kalianda	105	4.181	124	8.180	-19	-3999
4	Metro	658	18.519	349	17.234	309	1284
5	Teluk Betung	499	20.435	210	20.735	289	-300
6	Kotabumi	874	21.866	557	14.913	317	6953
7	Liwa	80	3.815	104	2.734	-24	1081
8	Bandar Jaya	393	8.936	360	8.869	33	68
9	Pringsewu	607	14.956	597	19.286	10	-4329
10	Argamakmur	368	8561	280	6732	88	1829

Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia Tbk, 2016

Terlihat pada Tabel 1.2 perubahan realisasi *Non performing loan* (NPL) dari tahun 2014 sampai dengan 2015 PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung, dengan perubahan terbesar dimiliki oleh Kantor Cabang Pringsewu dengan Rp.4.329 juta namun pencapaian jumlah debitur yang menunggak bertambah 10 debitur, sedangkan yang terbaik dimiliki oleh Kantor Cabang Kotabumi dengan perubahan debitur yang menunggak berkurang menjadi 317 debitur dan dana yang menunggak berkurang menjadi Rp.6.953 Juta, selain itu Kantor Cabang Pringsewu juga memiliki pencapaian terhadap target yang terkecil dibandingkan dengan kantor cabang lain, hal ini tidak terlepas dari kinerja karyawan didalamnya karena karyawan merupakan aset utama dalam perusahaan dan mempunyai peran yang strategis didalam perusahaan yaitu sebagai pengendali aktivitas perusahaan yang dituangkan dalam setiap tugas dan pekerjaan, keseluruhan tersebut tidak lepas dari peran efektif seorang pemimpin.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Pringsewu merupakan kantor cabang yang membawahi 20 kantor unit yang keseluruhannya tersebar di seluruh area Pringsewu, berikut tabel yang menunjukkan kantor unit yang dibawah oleh Kantor Cabang Pringsewu:

Tabel 1.3.
Kantor Unit BRI Kanca Pringsewu dan Jumlah Karyawan

No	Unit	Jumlah Karyawan	No	Unit	Jumlah Karyawan
1	Kota Agung	16	11	Adiluwih	10
2	Gisting	12	12	Pardasuka	9
3	Talang Padang	12	13	Sukaraja	9
4	Pulau Panggung	9	14	Sumberejo	9
5	Pagelaran	15	15	Ulu Belu	11
6	Pringsewu	16	16	Bulu Karto	12
7	Sumber Agung	12	17	Pringsewu 2	14
8	Sukoharjo	10	18	Banyumas	11
9	Roworejo	11	19	Gedong Tataan	14
10	Gading Rejo	10	20	Kedondong	15
Total Karyawan 237					

Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia Tbk kanca Pringsewu, 2016

Terlihat pada tabel 1.3, terdapat 20 kantor unit yang dibawah oleh Kantor Cabang Pringsewu, yang apabila dijumlahkan jumlah seluruh karyawan berjumlah 237 orang. Pemilihan Kantor Cabang Pringsewu sebagai objek penelitian dikarenakan bahwa Kantor Cabang Pringsewu memiliki persentase perubahan nasabah yang lebih kecil dibanding kantor cabang lainnya yang berada di Provinsi Lampung, dan jumlah debitur yang menunggak bertambah 10 debitur, hal ini tidak terlepas dari sumber daya manusia didalamnya dan kualitas pemimpin yang memimpin organisasinya.

Literatur organisasi dan manajemen menggambarkan kepemimpinan karyawan sebagai bagian integral dari organisasi. Kualitas dari pemimpin seringkali

dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Agar menjadi pemimpin yang efektif, seorang pimpinan cabang harus dapat mempengaruhi seluruh karyawan yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini pimpinan kantor unit diperlukan, karena menurut Dunn dan Sims (2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Menurut Robbins dan Judge (2008) bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi atau kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Ismail *et al.* (2011) menyatakan bahwa pada era persaingan global, banyak organisasi menggeser paradigma gaya kepemimpinan mereka dari kepemimpinan transaksional ke kepemimpinan transformasional sebagai cara untuk mencapai strategi dan tujuan. Gaya kepemimpinan transformasional sesuai dengan lingkungan organisasi yang dinamis (Ismail *et al.*, 2011). Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya dan organisasi apapun (Yukl, 2010).

Khuntia dan Suar (2004) menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan melibatkan pengikutnya berpartisipasi dalam penentuan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, bimbingan, dan pemantauan atas tugas yang diberikan. Pemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan sehingga minat dan tujuan pribadi dari

para pengikut dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi (Goodwin *et al.*, 2001). Sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting disamping sumber-sumber daya lain yang dimiliki organisasi, salah satu faktor tersebut adalah *Organizational citizenship behavior (OCB)*. Organ *et al.*, (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi.

OCB berkontribusi langsung pada performa organisasi, yaitu dengan membuat organisasi menjadi tempat yang menarik untuk bekerja dengan rekan kerja. Hal ini karena setiap karyawan memperlakukan rekan kerjanya dengan ramah dan penuh pertimbangan. Ada beberapa manfaat dari perilaku OCB bagi organisasi dan karyawan itu sendiri antara lain adalah dapat meningkatkan tingkat turnover karyawan, dapat membuat karyawan lebih lama berada di dalam pekerjaannya, kualitas yang tinggi dalam perusahaan, dan membantu kesuksesan organisasi (Organ *et al.*, 2006).

Menurut Podsakoff *et al.* (2000), *Organizational citizenship behavior (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. Berdasarkan observasi awal diperoleh informasi telah terjadinya penurunan disiplin karyawan. Hal ini terlihat dari data tingkat absensi karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia, (Persero), Tbk Kantor Cabang Pringsewu, seperti terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.4.
Tingkat Absensi Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Pringsewu Tahun 2015

Tahun	Bulan	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah absensi karyawan (orang)	Tingkat absensi (%)	Tingkat Tolerir Absensi
2015	Januari	22	237	54	1,04%	1,00%
2015	Februari	21	237	64	1,29%	1,00%
2015	Maret	23	237	48	0,88%	1,00%
2015	April	22	237	40	0,77%	1,00%
2015	Mei	23	237	50	0,92%	1,00%
2015	Juni	21	237	42	0,84%	1,00%
2015	Juli	20	237	46	0,97%	1,00%
2015	Agustus	21	237	44	0,88%	1,00%
2015	September	22	237	66	1,27%	1,00%
2015	Oktober	22	237	54	1,04%	1,00%
2015	November	21	237	60	1,21%	1,00%
2015	Desember	22	237	60	1,15%	1,00%
Rata-rata					1,02%	

Sumber: PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kanca Pringsewu, 2016

Dari tabel diatas terlihat tingkat absensi karyawan selama tahun 2015 mempunyai rata-rata sebesar 1,02% lebih besar dari tingkat tolerir absensi yang ditetapkan pusat yaitu sebesar 1%, permasalahan ini harus mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh dari pihak manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringsewu, untuk mengatasi persoalan yang terungkap di atas, yang mana seorang karyawan dihadapkan oleh sejumlah tugas dan tanggung jawab yang besar serta tuntutan akan peran profesinya, dan di lain pihak adanya keterbatasan yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri maupun keterbatasan akan apa yang diharapkan untuk diperoleh dari pekerjaannya, sangat dibutuhkan perilaku ekstra peran dari para karyawan yang dikenal sebagai *Organizational citizenship behavior (OCB)*.

Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi, harus memiliki komitmen dalam bekerja karena apabila suatu perusahaan karyawannya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Komitmen organisasional (*organizational commitment*), didefinisikan sebagai suatu keadaan seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut (Robbins, 2006). Komitmen organisasional didefinisikan oleh Dunn dan Sims (2012) sebagai perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut.

Menurut Robbins dan Judge (2008), “karyawan yang berkomitmen akan memiliki sedikit kemungkinan untuk mereka terlibat dalam hal yang dapat merugikan perusahaan karena memiliki rasa loyalitas yang tinggi. Berikut adalah tabel yang memperlihatkan program kerja yang berhubungan dengan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Pringsewu dan pelaksanaannya di tahun 2015.

Tabel 1.5.
Program Kerja BRI Kanca Pringsewu, 2015

No	Rencana Kerja	Target	Realisasi
1.	Penagihan piutang nasabah yang mengalami penunggakan	100 % tunggakan terpenuhi.	Hanya 60% terpenuhi
2.	Penambahan nasabah baru	15.000 nasabah baru	Hanya terpenuhi 55%

Sumber: PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kanca Pringsewu, 2016

Dari Tabel 1.5 dapat terlihat bahwa dari dua rencana kerja yang ada pada tahun 2015 tidak adanya realisasi yang dicapai oleh perusahaan, tabel tersebut memperlihatkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Pringsewu belum terlaksana dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Pringsewu memerlukan *good management* artinya harus mengembangkan Sumber Daya Manusia sebagai *good manager* dan organisasi yang baik, maka untuk meningkatkan kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan, sehingga penulis mengadakan penelitian di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Pringsewu Provinsi Lampung dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringsewu.**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana persepsi karyawan tentang kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringsewu.
2. Bagaimana persepsi karyawan tentang *organizational citizenship behavior* yang diterapkan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringsewu.
3. Bagaimana persepsi karyawan tentang komitmen organisasional yang diterapkan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringsewu.
4. Bagaimana persepsi karyawan tentang kinerja karyawan yang diterapkan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringsewu.
5. Apakah kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui persepsi karyawan tentang kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringsewu.

2. Untuk mengetahui persepsi karyawan tentang *organizational citizenship behavior* yang diterapkan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringewu.
3. Untuk mengetahui persepsi karyawan tentang komitmen organisasional yang diterapkan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringewu.
4. Untuk mengetahui persepsi karyawan tentang kinerja karyawan yang diterapkan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringewu.
5. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional secara parsial dan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi peneliti
 - a. Sebagai bahan pertimbangan antara teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi di lapangan dan pengembangan mengenai manajemen sumber daya manusia.
 - b. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, menjadi bahan kajian dan sumber referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya dalam mengembangkan penelitian tentang hubungan antara variabel-variabel kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional.

2. Manfaat bagi institusi

- a. Penelitian ini diharapkan menjadi masukan informasi tambahan bagi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk untuk membenahan praktik kepemimpinan dan manajemen organisasi, sehingga *organizational citizenship behavior* (OCB) dan komitmen organisasional dapat dipelihara dan ditingkatkan.
- b. Penelitian ini diharapkan menjadi masukan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan tentang pengelolaan anggota organisasi, khususnya bagi institusi pendidikan dalam pemenuhan hak-hak anggota organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kepemimpinan Transformasional

Penggunaan pendekatan atau perspektif yang beragam atas kepemimpinan, selain melahirkan definisi kepemimpinan yang beragam juga melahirkan teori kepemimpinan yang beragam pula. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkan berbagai macam teori kepemimpinan. Luthans (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut. Khuntia dan Suar (2004) menyatakan bahwa semua teori mengenai kepemimpinan menekankan pada tiga gagasan yang dibangun baik secara bersama-sama maupun terpisah yaitu: (1) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin; (2) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pengikut; dan (3) faktor-faktor yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, iklim organisasi, dan budaya. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012), kepemimpinan pada dasarnya adalah melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan

organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap hubungan kemanusiaan.

Luthans (2006) mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan transaksional adalah resep bagi keadaan seimbang, sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Menurut Luthans (2006) karakteristik dan pendekatan pemimpin transaksional yaitu:

1. Karisma, yaitu: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
2. Inspirasi, yaitu: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
3. Stimulasi intelektual, yaitu: menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Memperhatikan individu, yaitu: menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

Hughes *et al.* (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena

tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Sementara itu, pemimpin transaksional tidak memiliki sifat pemimpin tadi, maupun mampu mengembangkan ikatan emosi yang kuat dengan pengikutnya ataupun menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka pikir bisa. Pemimpin transaksional diyakini memotivasi pengikut dengan cara menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik. Kepemimpinan transaksional hanya melanggengkan status quo, penggunaan imbalan oleh pemimpin tidak menghasilkan perubahan jangka panjang seperti pada kepemimpinan transformasional. Luthans (2006) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya.

Menurut Robbins dan Judge (2008), kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional.

Berdasarkan kajian kepemimpinan tersebut, tulisan ini akan membahas mengenai kepemimpinan berdasarkan pendekatan transformasional. Pendekatan transformasional merupakan pendekatan atau perspektif yang paling populer yang digunakan dalam mempelajari kepemimpinan pada saat ini, serta dipandang sesuai dengan obyek yang akan diteliti.

Antonakis *et al.* (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan

yang paling tinggi. Khuntia dan Suar (2004) menekankan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin merubah kepercayaan, nilai, dan perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi. Khuntia dan Suar (2004) menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan melibatkan pengikutnya berpartisipasi dalam penentuan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan, dan pemantauan atas tugas yang diberikan. Pemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan sehingga minat dan tujuan pribadi dari para pengikut dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi (Goodwin *et al.*, 2001).

Krishnan (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merubah dan memperluas minat para pengikutnya, dan menghasilkan kesadaran akan penerimaan tujuan dan misi bersama. Nguni (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memerlukan peningkatan level motivasi dari para pengikut melebihi nilai yang dipertukarkan dan melebihi dari apa yang diharapkan oleh para pengikut, dengan demikian para pengikut dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi dan terwujudnya aktualisasi diri. Karakteristik penting dari kepemimpinan transformasional meliputi: (a) menantang status quo, (b) terlibat dalam pembuatan visi untuk masa depan organisasi, dan (c) mempromosikan perubahan yang tepat dalam nilai-nilai, sikap dan perilaku pengikut dengan menggunakan taktik dan strategi pemberdayaan.

Asgari *et al.* (2008) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi para pengikutnya dengan mengajak para pengikutnya untuk menginternalisasi dan

memprioritaskan kepentingan bersama yang lebih besar di atas kepentingan pribadi. Yukl (2010) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut untuk menyiapkan mereka mendapatkan tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang. Para pemimpin memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya menghadapi halangan, kesulitan dan kelelahan. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi, dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan group, organisasi, maupun masyarakat (Sopiah, 2008).

Rivai dan Mulyadi (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan

mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang diselaraskan dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.

Menurut Robbins dan Judge (2008), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama. Luthans (2006) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut:

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
2. Mereka berani
3. Mereka mempercayai orang
4. Mereka motor penggerak nilai
5. Mereka pembelajar sepanjang masa
6. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
7. Mereka visioner

Yukl (2010:316-319) mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu:

1. Menyatakan visi yang jelas dan menarik

Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.

2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai

Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi.

3. Bertindak secara rahasia dan optimis

Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya dalam menghadapi halangan dan kemunduran sementara.

Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat amat menular. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.

4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting.

Tindakan dramatis dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengan visi organisasi merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saat pemimpin itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.

6. Memimpin dengan memberikan contoh

Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Seorang pemimpin yang meminta bawahan untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

Pemimpin mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan. Hal ini berarti pemimpin meminta bawahan untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran.

2.2 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Huang (2012) mengemukakan tiga kategori perilaku pekerja, yaitu:

(1) berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu organisasi; (2) harus menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang

diatur oleh organisasi; serta (3) melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam organisasi. Kategori terakhirlah yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) atau *the extra-role behavior* (Huang,2012).

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Shweta dan Srirang (2009) menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun.

Kumar *et al.* (2009) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektivitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi. Kumar *et al.* (2009) menyatakan bahwa OCB merupakan:

1. Perilaku bebas pekerja yang tidak diharapkan maupun diperlukan, oleh karena itu organisasi tidak dapat memberikan penghargaan atas munculnya perilaku tersebut ataupun memberikan hukuman atas ketiadaan perilaku tersebut.
2. Perilaku individu yang memberikan manfaat bagi organisasi akan tetapi tidak secara langsung maupun eksplisit diakui dalam sistem penghargaan formal organisasi.
3. Perilaku yang bergantung pada setiap individu untuk memunculkan ataupun menghilangkan perilaku tersebut dalam lingkungan kerja.

4. Perilaku yang berdampak pada terciptanya efektifitas dan efisiensi kerja tim dan organisasi, sehingga memberikan kontribusi bagi produktifitas organisasi secara keseluruhan.

Organ *et al.* (2006) menggambarkan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Organ *et al.* (2006) menguraikan definisi tersebut ke dalam beberapa poin sebagai berikut:

1. Perilaku individu yang bebas.

Maksudnya adalah bahwa perilaku tertentu yang dimunculkan dalam konteks tertentu bukan merupakan persyaratan mutlak yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan yang harus dijalankan oleh seorang individu. Hal ini menyebabkan setiap individu memiliki pilihan secara bebas, apakah akan memunculkan OCB atau tidak, karena seseorang tidak akan dihukum karena tidak mempraktekkan perilaku tersebut.

2. Tidak secara langsung dan eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal.

Beberapa pekerjaan mencantumkan standar minimal seperti pengalaman, pengetahuan, dan kompetensi untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan secara tertulis. Ketika berbagai tuntutan tersebut dicantumkan dalam

deskripsi pekerjaan, atau kontrak kerja, maka perilaku yang timbul dalam rangka memenuhi kewajiban tersebut bukanlah merupakan OCB. Hal ini bukan berarti perilaku yang termasuk OCB tidak akan mendapatkan penghargaan sama sekali, ketika seseorang menunjukkan OCB, perilaku yang dimunculkan tersebut dapat merubah pandangan rekan kerja serta atasan dalam mempertimbangkan orang tersebut untuk direkomendasikan agar diberikan kesempatan pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar, diusulkan oleh atasannya untuk dinaikkan gajinya, atau direkomendasikan oleh rekan kerja dan atasannya untuk mendapatkan promosi jabatan.

Organ *et al.* (2006) menyatakan bahwa perbedaan penting yang mendasari pemberian imbalan atau penghargaan yang diberikan tersebut tidak ditetapkan dalam kontrak kerja atau tidak terdapat dalam kebijakan dan prosedur formal organisasi. Pemberian imbalan tersebut bersifat alamiah dan terdapat ketidakpastian dari segi waktu dan cara mendapatkan imbalan tersebut.

3. Secara bersama-sama mendorong fungsi efisiensi dan efektifitas organisasi.

Pengertian secara bersama-sama mengandung maksud bahwa OCB muncul pada setiap individu, pada kelompok, hingga pada tingkatan organisasi secara luas. Organ *et al.* (2006) mengungkapkan bahwa beberapa penelitian mengenai OCB secara umum telah dikaitkan dengan indikator efisiensi dan efektivitas pada organisasi seperti efisiensi operasi, kepuasan pelanggan, kinerja keuangan, dan pertumbuhan pendapatan.

OCB sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang. Menurut Podsakoff *et al.* (2000), OCB mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan: (1) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja; (2) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial; (3) OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan produktif; (4) OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasi secara umum untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan; (5) OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja; (6) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang handal; (7) OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi; (8) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan-perubahan lingkungannya.

Shweta dan Srirang (2010) mengemukakan bahwa konsep OCB pertama kali diperkenalkan oleh Smith, Organ, dan Near (1983) yang menggambarkan OCB dalam dua komponen yaitu *altruism* dan *generalized compliance* (bentuk lain dari *conscientiousness*). Kemudian Organ pada tahun 1988 menambahkan *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* sebagai komponen lain pada OCB disamping *altruism* dan *generalized compliance*. Williams dan Anderson (1991) mengelompokkan OCB dalam dua kategori yang berbeda yaitu: 1) OCBI – perilaku yang mengarah pada individu dalam organisasi, terdiri dari *altruism* dan *courtesy*; dan 2) OCBO – perilaku yang mengarah pada peningkatan efektivitas

organisasi, terdiri dari *conscientiousness*, *sportsmanship* dan *civic virtue*. Dalam penelitian ini, komponen OCB yang digunakan merupakan komponen yang dikemukakan oleh Konovsky dan Organ (1996); Jahangir *et al.* (2004); Organ *et al.* (2006); DiPaola dan Neves (2009); Ahmed *et al.* (2012), Chiang dan Hsieh (2012), yaitu:

1. *Altruism*

Altruism adalah perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. Secara lebih rinci, komponen *altruism* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih.
- b. Menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir.
- c. Rela membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan.
- d. Membantu rekan kerja yang lain agar lebih produktif.
- e. Membantu proses orientasi lingkungan kerja atau memberi arahan kepada pegawai yang baru meskipun tidak diminta.

2. *Courtesy*

Courtesy adalah perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Secara lebih rinci, komponen *courtesy* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Menghormati hak-hak dan privasi rekan kerja.
- b. Mencoba untuk tidak membuat masalah dengan rekan kerja.
- c. Mencoba menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja.
- d. Mempertimbangkan dampak terhadap rekan kerja dari setiap tindakan yang dilakukan.
- e. Berkonsultasi terlebih dahulu dengan rekan kerja yang mungkin akan terpengaruh dengan tindakan yang akan dilakukan.

3. *Sportsmanship*

Sportsmanship adalah kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya. Secara lebih rinci, komponen *sportsmanship* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Tidak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan yang sepele.
- b. Tidak membesar-besarkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi.
- c. Menerima setiap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi.
- d. Mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja.

4. *Conscientiousness*

Conscientiousness adalah pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek. Secara lebih rinci, komponen *conscientiousness* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Ketika tidak masuk kerja, melapor kepada atasan atau rekan kerja terlebih dahulu.
- b. Menyelesaikan tugas sebelum waktunya.
- c. Selalu berusaha melakukan lebih dari apa yang seharusnya dilakukan.
- d. Secara sukarela melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi disamping tugas utama.
- e. Tidak membuang-buang waktu kerja.
- f. Tidak mengambil waktu istirahat secara berlebihan.
- g. Mematuhi peraturan dan ketentuan organisasi meskipun dalam kondisi tidak ada seorang pun yang mengawasi.

5. *Civic Virtue*

Civic virtue adalah perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi. Secara lebih rinci, komponen *civic virtue* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Peduli terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi.
- b. Turut serta dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi.
- c. Mengambil inisiatif untuk memberikan rekomendasi atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan.

Perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pada penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Nguni (2005) dimana responden diminta untuk menunjukkan sejauh mana mereka setuju dengan pernyataan yang mencerminkan perilaku OCB.

2.3 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional didefinisikan oleh Durkin dan Bennet (1999) sebagai perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Luthans (2006) 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 organisasi. Komitmen organisasional akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja. Pekerja yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama.

Dunn dan Sims (2012) mengemukakan bahwa komitmen didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi. Jika seseorang memiliki komitmen untuk organisasi, ia akan memiliki identifikasi

yang kuat dengan organisasi, memiliki nilai-nilai keanggotaan, setuju dengan tujuan dan sistem nilai, kemungkinan akan tetap di dalamnya, dan akhirnya, siap untuk bekerja keras demi organisasinya. John dan Taylor (1999); Allen dan Meyer (1991); Sopiah (2008) mengemukakan suatu model anteseden (faktor-faktor yang mendahului) dari komitmen organisasional yaitu:

1. Karakteristik pribadi

Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen organisasional yaitu usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin.

2. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan posisi pekerjaan, yaitu karakteristik yang berkaitan dengan peran, *self-employment*, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

3. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologis dengan organisasi.

4. Karakteristik struktural

Karakteristik struktural adalah karakteristik yang dikembangkan untuk meningkatkan komitmen individu kepada organisasi, meliputi kemajuan karir dan peluang promosi di masa yang akan datang, besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

Luthans (2006) mengemukakan beberapa pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen dalam membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan:

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia
Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi
Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi
Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas
Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, berkumpul bersama, serta menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim.
5. Mendukung perkembangan karyawan
Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

Tett dan Meyer (1993); Meyer *et al.* (2002); Karakus dan Aslan (2008); Luthans (2008); Aydogdu dan Asikgil (2011) mengemukakan tiga dimensi dari komitmen organisasional yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan organisasi karena mereka menginginkan untuk bekerja pada organisasi itu.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen karyawan yang didasarkan pada pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi atau kerugian yang akan diperoleh karyawan jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang berisiko tinggi karena karyawan merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya.

Karyawan yang mempunyai komitmen kontinuan yang tinggi akan berada dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan untuk bekerja pada organisasi itu.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif merupakan komitmen karyawan terhadap organisasinya karena kewajibannya untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis, atau dengan kata lain keyakinan yang dimiliki karyawan tentang tanggung jawabnya terhadap organisasi. Tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen ini berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena merasa wajib atau sudah seharusnya untuk loyal kepada organisasi tersebut.

2.4 Kinerja

Menurut Gibson dkk (2009) Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu, kinerja pegawai (per individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat.

Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Selanjutnya jika berbicara tentang kinerja Robbins dan Judge (2008) menjelaskan bahwa kinerja merupakan: Tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam

organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Robbins dan Judge, 2008).

Huang *et al* (2012) menyatakan kinerja adalah sebagai hasil karya, timbul dari suatu kombinasi usaha, kemampuan dan pengalaman seseorang. Pemaknaan terhadap pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan (usaha), motivasi, pengalaman dan kesempatan merupakan faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang. Seorang pegawai akan memiliki kinerja yang baik jika didukung oleh kekuatan faktor-faktor pendukungnya.

Berdasarkan dua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan untuk melakukan, menggambarkan, dan menghasilkan sesuatu. Hal tersebut secara kualitatif atau yang bersifat fisik dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang mendasari pengetahuan, sikap dan keterampilan.

Uraian tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja memperhatikan perilaku seseorang yang dapat diamati, yaitu ia tidak diam tapi bertindak, melaksanakan suatu pekerjaan, melakukannya dengan cara-cara tertentu, mengarah pada hasil yang hendak dicapai sehingga kinerja sesungguhnya bersifat faktual. Dengan demikian, dapat dibaca bahwa konsep kinerja pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui

proses atau prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan.

Setiap individu atau organisasi tertentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu. Kinerja merupakan keadaan perilaku seseorang yang harus dicapai dengan persyaratan tertentu.

Robbins (2006) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, yaitu $\text{kinerja} = f(A \times m)$. Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif. Kinerja harus diperlakukan sebagai sesuatu yang dinamis sehingga kita dapat menyingkirkan kendala-kendala terhadap kinerja. Dalam hal ini diperlukan adanya komunikasi yang berkesinambungan di antara para pekerja agar mereka mengetahui apa yang harus dikerjakan, kapan dikerjakan, dan seberapa jauh mereka harus bekerja.

Kinerja sebagai hasil karya seseorang yang ditimbulkan karena adanya beberapa atau variasi dari usaha orang tersebut, karena kemampuan dan pengalaman orang tersebut. Atas dasar bahwa kinerja memiliki nilai variasi yang berbeda, sehingga kinerja memiliki beberapa dimensi, di bawah ini adalah dimensi-dimensi yang membangun suatu kinerja seorang karyawan di dalam sebuah organisasi, yaitu dimensi (1) kualitas kerja; (2) kuantitas kerja; (3) pengetahuan; (4) kehandalan; (5) inisiatif; (6) kreativitas; dan (7) kerjasama (Robins, 2006:248).

Pengelolaan terhadap kinerja bagi seorang manajer bukanlah untuk bersenang-senang semata, mengambil hati para pekerja, atau melindungi jabatannya, melainkan agar setiap pekerja memiliki tanggung jawab. Seperti dikatakan oleh Bacal (2004) bahwa alasan sebenarnya kita mengelola kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas, bagaimanapun anda mendefinisikan hal itu dan untuk merancang-bangun kesuksesan bagi setiap karyawan bertanggung jawab kepada kita.

Pengelolaan kinerja dilakukan untuk mencapai suatu visi bersama tentang tujuan dan target. Ini dikaitkan dengan cara membantu tiap individu dan tim untuk mencapai potensi yang dimiliki, menyadari peran dan kontribusinya bagi pencapaian target.

Berdasarkan pendapat pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sifat dan karakteristik suatu pekerjaan yang dinyatakan sebagai catatan kerja seseorang. Dengan kriteria pengembangan diri, kinerja tim, komunikasi, jumlah produk yang dihasilkan, dan keputusan yang dibuat, kecelakaan kerja, absen tanpa izin, kesalahan dalam kurun waktu. Kriteria kinerja setiap orang didasarkan pada tugas dan tanggung jawab keseharian yang ditargetkan kepadanya. Kinerja berfungsi sebagai alat untuk memberikan informasi bagi pekerja dan atasannya mengenai bagaimana seseorang telah melakukan pekerjaan. Kinerja adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan karakter kepribadian.

Kinerja sebagai hasil karya seseorang yang ditimbulkan karena adanya beberapa atau variasi dari usaha orang tersebut, karena kemampuan dan pengalaman orang tersebut. Atas dasar bahwa kinerja memiliki nilai variasi yang berbeda, sehingga

kinerja memiliki beberapa dimensi, di bawah ini adalah dimensi-dimensi yang membangun suatu kinerja seorang karyawan di dalam sebuah organisasi, yaitu dimensi (1) kualitas kerja; (2) kuantitas kerja; (3) pengetahuan; (4) kehandalan; (5) inisiatif; (6) kreativitas; dan (7) kerjasama (Robbins, 2006).

Dimensi konsep kinerja tersebut, memiliki turunan atau indikator pendukungnya, yaitu sebagai berikut (Robbins, 2006):

1. Faktor kualitas kerja, yaitu dilihat dari segi kerapihan bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, dan kecakapan kerja.
2. Faktor kuantitas kerja. Aspek kuantitas kerja diukur dimulai dari penyusunan rencana kerja, kemampuan di dalam penyelesaian tugas, dan penyelesaian tugas pekerjaan dibandingkan dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Faktor pengetahuan, yaitu meninjau pengetahuan para pegawai dari aspek persiapan pelaksanaan pekerjaan, pengetahuan bagaimana menyelesaikan pekerjaan pelaksanaan, dan pengetahuan melakukan evaluasi dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan.
4. Faktor kehandalan, yaitu mengukur kemampuan dan kehandalan dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.
5. Faktor inisiatif, yaitu melihat aktivitas yang dilakukan oleh setiap pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya, dari aspek tumbuhnya inisiatif melakukan evaluasi hasil pekerjaan dan upaya melaksanakan tindak lanjut pekerjaan dari hasil evaluasi.

6. Faktor kreativitas, yaitu melihat kreativitas setiap pegawai dari persiapan, pelaksanaan sampai kegiatan evaluasi hasil pekerjaan, serta kreativitas di dalam pemanfaatan IPTEK untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan.
7. Faktor kerjasama, melihat bagaimana para pegawai bekerja sama dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, baik tugas pribadi maupun pekerjaan bersama.

Konsep yang dapat dijadikan sebagai alat ukur di atas dijadikan sebagai dimensi di dalam penelitian ini, yang akan menetapkan banyaknya indikator penelitian, yaitu sebanyak 15 indikator. Sementara Bernardin dan Russel (2003), mengajukan enam kriteria primer yang digunakan untuk mengukur kinerja, yang juga dapat dijadikan sebagai acuan pembuatan dimensi kinerja, yaitu:

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalkan jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timeliness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan kordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. *Need for supervisor*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan atau pekerja memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan. (Bernardin dan Russel, 2003).

Berdasarkan pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja dalam penelitian ini adalah penampilan seorang pegawai dalam melakukan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pekerjaannya yang didasari atas kompetensinya mencakup kompetensi professional, kompetensi personal, dan kompetensi sosial. Kinerja pegawai dapat diukur dengan kemampuan dasar pegawai, yakni kemampuan (a) menguasai apa yang akan dikerjakan, (b) mengelola pekerjaan, (c) mengelola kelompok (d) menggunakan media, (f) menguasai landasan-landasan pekerjaan, (g) mengelola interaksi di dalam melaksanakan pekerjaan, (h) menilai teman kerja, (i) memahami tugas dan fungsi, (j) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil pekerjaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Nawawi (2012) dan Marnis (2012), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pemimpin transformasional merupakan penerapan visi diikuti oleh pentingnya penerapan pemimpin yang mampu membuat perubahan disemua aspek. Model kepemimpinan transformasional mampu menyediakan solusi dalam pemahaman tentang apa yang membuat seorang pemimpin

memiliki pengaruh yang besar bagi pengikutnya atau karyawan sehingga dapat menciptakan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Simanjuntak dan Calam (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki peran untuk dapat lebih memberikan dorongan positif bagi bawahan, sehingga bawahan tersebut termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Pengaruh kepemimpinan transformasional dalam memotivasi kerja karyawan adalah suatu langkah awal untuk dapat memudahkan seseorang pemimpin dalam memajukan perusahaan. Selain itu dalam penelitian Judge & Bono (2000) (dalam Pareke, 2004) menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya.

Komalasari dkk (2009) membuktikan bahwa bahwa tingkat OCB yang ada di organisasi pemerintahan tidak terlalu besar jika dibandingkan dengan motivasi pelayanan publik, dan OCB tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasional karena adanya pembagian tugas yang yang jelas sehingga masing-masing pegawai melakukan pekerjaannya pada tugas pokok dan fungsinya.

Chiang dan Hsieh. (2012) melakukan penelitian dengan judul *The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior*. Menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian yang dilakukan adalah OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sulianti (2009), penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT.Perkebunan Nusantara III Sumatera Utara, menyebutkan bahwa komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, normative, dan kelanjutan, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan populasi 174 pegawai dan jumlah sampel 144 responden.

Brahmasari dan Suprayetno (2009) membuktikan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Setiyoningsih (2011) dengan judul pengaruh motivasi, kemampuan dan kinerja karyawan terhadap kepuasan dengan kompensasi sebagai variabel moderator, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kinerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan, kompensasi sebagai variabel moderator memperkuat pengaruh antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja.

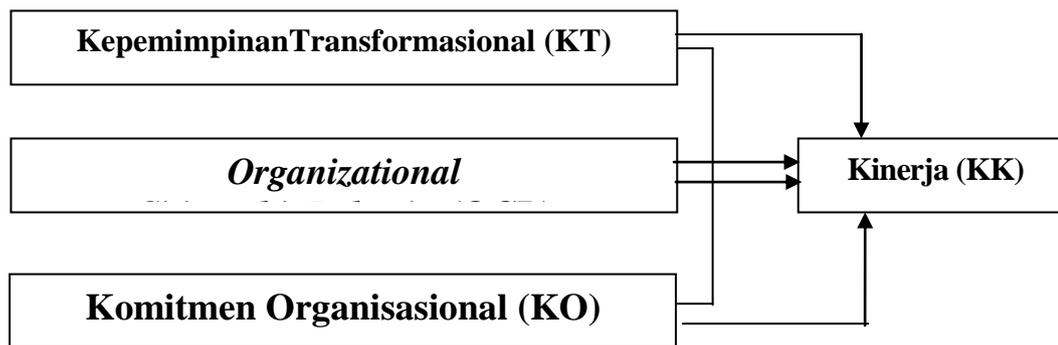
2.6 Kerangka Pemikiran

Luthans (2006) 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 organisasi. Komitmen organisasional akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja. Pekerja yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh DiPaola dan Neves (2009) terhadap OCB guru pada sekolah negeri di Amerika Serikat dan Portugis menunjukkan bahwa perilaku OCB sangat penting karena berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Hasil penelitian pada kedua negara ini handal dan stabil, meskipun terdapat perbedaan budaya. Menurut Shweta dan Srirang (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi OCB antara lain: disposisi individu dan motif individu, kohesivitas kelompok, sikap pegawai (komitmen organisasi dan kepuasan kerja), kepemimpinan transformasional, dan keadilan organisasi. Hasil studi yang dilakukan oleh MacKenzie *et al.* (1998) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memotivasi karyawan untuk melakukan OCB secara sukarela.

Andini (2006) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Demikian juga halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Koh dan Boo (2004) menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan pada hasil telaah teoritis seperti yang telah diuraikan diatas, untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat dalam gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.7 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang penelitian dan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringsewu sudah berjalan baik.
2. *Organizational citizenship behavior* yang diterapkan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringsewu sudah berjalan baik.
3. Komitmen organisasional yang diterapkan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringsewu sudah berjalan baik.
4. Kinerja karyawan yang diterapkan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringsewu sudah berjalan baik.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional secara parsial dan secara simultan terhadap kinerja karyawan.
- 6.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian merupakan cara peneliti yang digunakan dalam mendapatkan data untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Sugiyono (2013) metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu, dan penelitian tersebut didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu *rasional*, *empiris* dan *sistematis*. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penelitian asosiatif atau penelitian berdasarkan hubungan yang bertujuan untuk mengetahui antar dua variabel atau lebih dan penelitian ini mempunyai hubungan kausal (sebab-akibat) antara *variabel independen*. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kausalitas yang bertujuan untuk memahami variabel yang mempengaruhi (*independen*) dan variabel yang merupakan akibat (*dependen*) serta menentukan sifat antara variabel *independen* dan pengaruh yang diperkirakan.

3.2 Data dan Variabel

3.2.1 Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang berasal dari karyawan tetap dari perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringsewu sebagai subjek penelitian.

3.2.2 Variabel

Variabel penelitian ini terdiri atas 2 jenis, yaitu variabel bebas (*independent variabel*) dan variabel terikat (*dependent variabel*). Variabel bebas dalam hal ini adalah variabel yang menjadi penyebab terjadinya atau memberi pengaruh terhadap variabel terikat, sedangkan variabel terikat dalam hal ini adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (Umar, 2005).

Variabel bebas (*independent variable*) adalah kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional, sedangkan yang menjadi variabel terikat (*dependent variable*) adalah kinerja karyawan.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Ferdinand (2011) populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dari perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringsewu yang berjumlah 237 karyawan. Sampel merupakan sebagian dari populasi yang diteliti. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan rumus Slovin dalam Umar (2003) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

- n = Jumlah sampel
- N = Jumlah populasi
- e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel (5%)

Dimana diketahui:

$$n = \frac{237}{1+237(0,05)^2} = \frac{237}{1+0,5925} = 148,82 \approx 149$$

Jadi berdasarkan penghitungan diatas, jumlah sampel sebesar 149 responden dari 237 jumlah populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proporsional random sampling*. Teknik *Proportional Random Sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dengan anggota populasi yang dilakukan secara proportional. Rumus *Proportional Random Sampling* menurut Sugiyono (2008:75) yaitu sebagai berikut:

$$s = \frac{N_i}{n} \times N$$

Keterangan:

s = Ukuran sampel

N_i = Ukuran populasi

N = Ukuran (total) sampel

n = Ukuran (total) populasi

Sampel yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Teknik Pengambilan Sampel

No	Unit	Karyawan	Sampel	No	Unit	Karyawan	Sampel
1	Kota Agung	16	10	11	Adiluwih	10	6
2	Gisting	12	8	12	Pardasuka	9	6
3	Talang Padang	12	8	13	Sukaraja	9	6
4	Pulau Panggung	9	6	14	Sumberejo	9	6
5	Pagelaran	15	9	15	Ulu Belu	11	7
6	Pringsewu	16	10	16	Bulu Karto	12	8
7	Sumber Agung	12	8	17	Pringsewu 2	14	9
8	Sukoharjo	10	6	18	Banyumas	11	7
9	Roworejo	11	7	19	Gedong Tataan	14	9
10	Gading Rejo	10	6	20	Kedondong	15	9
Total Karyawan 237 dan Jumlah Sampel 149							

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti mempergunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Dokumentasi

Dokumentasi secara langsung pada bagian pengolahan perusahaan, data tersebut merupakan data berupa jumlah karyawan, program kerja, tingkat keterlambatan karyawan dan reliasi kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Pringsewu..

b. Observasi

Pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan dan penelitian secara langsung keadaan perusahaan dengan segala aspek kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

c. Wawancara

Wawancara langsung dengan bagian yang menangani masalah yang diperlukan dalam membahas permasalahan yang terjadi.

d. Kuesioner

Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis secara terstruktur kepada responden penelitian berkaitan dengan tanggapannya terhadap berbagai variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan *rating scale*. *Rating scale* adalah rangkaian pilihan jawaban dimana responden diminta untuk menggunakannya dalam menunjukkan respon atau sikap. Skala pengukuran ini terdiri dari serangkaian label dengan deskripsi tertulis. Serangkaian label yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- 1 : sangat tidak setuju
- 2 : tidak setuju
- 3 : Ragu-ragu
- 4 : setuju
- 5 : sangat setuju

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan deskripsi atau variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif akan memberikan gambaran atau deskripsi umum dari variabel penelitian mengenai nilai rata-rata (mean), standar deviasi, maksimum, minimum, sum. Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian.

3.5.2 Regresi Berganda

Penyelesaian penelitian ini menggunakan teknik analisis kuantitatif. Dalam penelitian ini analisis kuantitatif dilakukan dengan cara mengkuatifikasi data penelitian sehingga menghasilkan informasi yang dibutuhkan dalam analisis regresi linier berganda. Alasan penggunaan adalah karena penelitian ini meneliti hubungan pengaruh sehingga yang cocok digunakan adalah alat analisis regresi berganda, dalam penelitian ini dimodifikasi sebagai berikut:

$$KK = a + b_1KT + b_2OCB + b_3KO + e_t$$

Keterangan :

- a : Konstanta dari persamaan regresi
 b : Koefisien persamaan regresi

KK	: Kinerja Karyawan
KT	: Kepemimpinan transformasional
OCB	: <i>organizational citizenship behavior</i>
KO	: Komitmen organisasional
it	: <i>Error term</i>

3.5.3 Operasional Variabel Penelitian

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional, merupakan perilaku pemimpin yang mampu memunculkan rasa bangga dan kepercayaan bawahan, menginspirasi dan memotivasi bawahan, merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, memperlakukan setiap bawahan secara individual serta selalu melatih dan memberi pengarahan kepada bawahan. Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut (Asgari *et al*, 2008):

- a. *Idealized influence*, yaitu perilaku pemimpin yang mampu menyampaikan visi dan misi organisasi secara jelas kepada bawahan, serta menumbuhkan rasa bangga dan kepercayaan pada bawahan.
- b. *Inspirational motivation*, yaitu perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi secara jelas dan menarik, membangkitkan semangat kerja, serta menginspirasi bawahan untuk selalu antusias dan optimis dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- c. *Intellectual stimulation*, yaitu perilaku pemimpin yang mampu merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, menghargai ide-ide bawahan, dan mengarahkan bawahan untuk memecahkan masalah secara cermat.

- d. *Individual consideration* , yaitu perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan, menghargai perbedaan individual serta melatih dan memberi pengarahan kepada bawahan.

2. ***Organizational Citizenship Behavior***

Organizational Citizenship Behavior, merupakan perilaku yang melekat pada individu dalam organisasi, bersifat bebas dan sukarela melebihi ketentuan peran yang dipersyaratkan oleh organisasi serta munculnya perilaku tersebut memberikan manfaat bagi organisasi akan tetapi perilaku tersebut tidak berkaitan baik langsung maupun tidak langsung dengan sistem penghargaan organisasi. Variabel OCB diukur dengan menggunakan indikator yang mengacu dari penelitian Ahmed *et al.* (2012) sebagai berikut:

- a. *Altruism*, yaitu perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela.
- b. *Courtesy*, yaitu perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi.
- c. *Sportsmanship* , yaitu kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya.
- d. *Conscientiousness*, yaitu pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek.
- e. *Civic virtue*, yaitu perilaku individu yang menunjukkan tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

3. **Komitmen Organisasional**

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. Variabel komitmen organisasional diukur dengan menggunakan indikator yang mengacu dari penelitian Aydogdu dan Asikgil (2011) sebagai berikut:

- a. *Affective comitment*, yaitu keterikatan emosional dan rasa bangga seorang anggota terhadap organisasinya. Staf yang mempunyai komitmen afektif yang kuat selalu tetap menginginkan untuk bekerja pada organisasinya.
- b. *Continuance commitment*, merupakan komitmen staf yang didasarkan pada pertimbangan sesuatu yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi atau kerugian yang akan ditanggung staf jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Staf yang mempunyai komitmen berkelanjutan yang tinggi akan berada dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan untuk bekerja pada organisasi itu.
- c. *Normative commiment*, merupakan komitmen staf untuk bertahan dalam organisasi karena kewajiban dan tanggung jawabnya pada organisasi yang mempekerjakannya untuk alasan-alasan moral atau etis. Tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

4. **Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan, Indikator kinerja karyawan menurut Robbins dan Coulter (2010) adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- b. Kualitas, adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.
- c. Keandalan, adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum, kehandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat.
- d. Kehadiran, adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.
- e. Kemampuan bekerja sama, adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Tabel 3.2.
Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Kepemimpinan Transformasional	Perilaku pemimpin yang mampu memunculkan rasa bangga dan kepercayaan bawahan, menginspirasi dan memotivasi bawahan, merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, memperlakukan setiap bawahan secara individual serta selalu melatih dan memberi pengarahan kepada bawahan (Asgari <i>et al</i> , 2008).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Idealized influence</i> - <i>Inspirational motivation</i> - <i>Intellectual stimulation</i> - <i>Individual consideration</i>
2	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Perilaku yang melekat pada individu dalam organisasi, bersifat bebas dan sukarela melebihi ketentuan peran yang dipersyaratkan oleh organisasi serta munculnya perilaku tersebut memberikan manfaat bagi organisasi akan tetapi perilaku tersebut tidak berkaitan baik langsung maupun tidak langsung dengan sistem penghargaan organisasi (Ahmed <i>et al</i> . 2012)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Altruism</i> - <i>Courtesy</i> - <i>Sportsmanship</i> - <i>Conscientiousness</i> - <i>Civic virtue</i>
3	Komitmen Organisasional	Sikap yang menunjukkan loyalitas anggota organisasi dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya (Aydogdu dan Asikgil, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Affective comitment</i> - <i>Continuance commitment</i> - <i>Normative commiment</i>
4	Kinerja	Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Robbins dan Coulter, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Kuantitas - Kualitas - Kehandalan - Kehadiran - Kemampuan bekerja sama

Indikator dari setiap variabel di atas dijadikan dasar untuk menyusun daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden. Data yang terkumpul melalui daftar pertanyaan merupakan data kualitatif kemudian selanjutnya diubah menjadi data kuantitatif dengan cara pemberian nilai pada masing-masing jawaban, Pengukuran terhadap variabel terikat dan variabel bebas dilakukan berdasarkan skala *Likert* yang dimodifikasi dalam bentuk ordinal, sehingga pengukuran terhadap pernyataan seseorang dapat dikuantifikasi secara matematis.

3.5.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.5.4.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2009). Pengujiannya dilakukan dengan analisis faktor yaitu melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor konstruk, jika korelasi antara masing-masing skor indikator terhadap total skor konstruk memiliki nilai signifikansi dibawah ($<0,05$) maka dapat dikatakan bahwa setiap pertanyaan tersebut adalah valid.

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan alat analisis *Product Moment* dan perhitungannya menggunakan bantuan program SPSS versi 19.0, sampel uji validitas berjumlah 30 responden. Setiap butir pernyataan pada masing-masing variabel diuji tingkat validitasnya dan mengeksekusi item pernyataan yang dianggap tidak valid. Nilai uji validitas yang diperoleh dari perhitungan SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.3.
Hasil Perhitungan Validitas masing-masing Variabel

Variabel	Pertanyaan	Nilai r-hitung	Nilai r-tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0,670	0,361	Valid
	KT2	0,638	0,361	Valid
	KT3	0,703	0,361	Valid
	KT4	0,664	0,361	Valid
	KT5	0,630	0,361	Valid
	KT6	0,772	0,361	Valid
	KT7	0,460	0,361	Valid
	KT8	0,482	0,361	Valid
	KT9	0,537	0,361	Valid
	KT10	0,677	0,361	Valid
	KT11	0,765	0,361	Valid
	KT12	0,668	0,361	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB1	0,569	0,361	Valid
	OCB2	0,496	0,361	Valid
	OCB3	0,656	0,361	Valid
	OCB4	0,422	0,361	Valid
	OCB5	0,405	0,361	Valid
	OCB6	0,452	0,361	Valid
	OCB7	0,482	0,361	Valid
	OCB8	0,378	0,361	Valid
	OCB9	0,606	0,361	Valid
	OCB10	0,459	0,361	Valid
	OCB11	0,437	0,361	Valid
	OCB12	0,407	0,361	Valid
Komitmen Organisasional	KO1	0,548	0,630	Valid
	KO2	0,669	0,723	Valid
	KO3	0,768	0,818	Valid
	KO4	0,675	0,736	Valid
	KO5	0,592	0,671	Valid
	KO6	0,619	0,688	Valid
	KO7	0,548	0,630	Valid
	KO8	0,669	0,723	Valid
	KO9	0,768	0,818	Valid
	KO10	0,675	0,736	Valid
	KO11	0,592	0,671	Valid
	KO12	0,619	0,688	Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0,565	0,361	Valid
	KK2	0,756	0,361	Valid
	KK3	0,586	0,361	Valid
	KK4	0,613	0,361	Valid
	KK5	0,673	0,361	Valid
	KK6	0,679	0,361	Valid
	KK7	0,379	0,361	Valid
	KK8	0,709	0,361	Valid
	KK9	0,761	0,361	Valid
	KK10	0,634	0,361	Valid
	KK11	0,364	0,361	Valid
	KK12	0,443	0,361	Valid

Sumber: Data Lampiran 2A s/d 2D. 2016.

3.5.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan setelah uji validitas dan hanya pertanyaan-pertanyaan yang telah dianggap valid. Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner adalah dengan menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha*.

Kriteria pengujian uji reliabilitas adalah sebagai berikut (Ghozali, 2009):

- Alpha > 0,60 konstruk (variabel) memiliki reliabilitas,
- Alpha < 0,60 konstruk (variabel) tidak memiliki reliabilitas.

Hasil uji reliabilitas keseluruhan variabel dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3.4.
Hasil Perhitungan Reliabilitas Seluruh Variabel

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Batas Reliabilitas	Keterangan
Kepemimpinan Ttransformatasional	0,907	0,60	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,822	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasional	0,934	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,888	0,60	Reliabel

Sumber: Data Lampiran 2A s/d 2D. 2016.

Hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 3.4 di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien Alpha dari variabel-variabel yang diteliti menunjukkan hasil yang beragam dan variabel menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah *reliabel*.

3.5.4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model penelitian variabel terdistribusi secara normal normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi nilai residual normal atau mendekati normal (Ghozali, 2009). Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan pengujian *One-Sample Kolmogorov Smirnov test*. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Table 3.5
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		KK	KT	OCB	KO
N		149	149	149	149
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,2506	4,2366	4,2036	4,0962
	Std. Deviation	,35889	,39848	,30378	,48858
Most Extreme Differences	Absolute	,078	,143	,116	,107
	Positive	,059	,099	,084	,087
	Negative	-,078	-,143	-,116	-,107
Kolmogorov-Smirnov Z		,954	1,751	1,417	1,300
Asymp. Sig. (2-tailed)		,323	,064	,086	,168

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Lampiran 4. 2016.

Dari tabel 3.5 diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi (*p-value*) seluruh variabel lebih besar diatas level signifikansi 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini telah terdistribusi dengan normal.

3.6 Uji Hipotesis

3.6.1 Uji Secara Keseluruhan

Pengujian secara keseluruhan dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi layak atau tidak untuk digunakan. Pengujian ini menggunakan uji statistik F yang

terdapat pada tabel Anova. Langkah pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Jika probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikansi (Sig. \leq 5%), maka model penelitian dapat digunakan atau model tersebut sudah layak.
2. Jika probabilitas lebih besar dari tingkat signifikansi (Sig. $>$ 5%), maka model penelitian tidak dapat digunakan atau model tersebut tidak layak.

3.6.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan varian variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol atau satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi varian variabel dependen (Ghozali, 2009). Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksikan varian variabel dependen. Bila terdapat nilai *adjusted* R^2 bernilai negatif, maka *adjusted* R^2 dianggap nol.

3.6.3 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Dasar pengambilan keputusan:

1. Jika t hitung lebih kecil dari t-tabel, maka H_0 didukung,
2. sedangkan jika t hitung lebih besar dari t tabel, maka H_0 tidak didukung.

Uji t dapat juga dilakukan dengan hanya melihat nilai signifikansi t masing-masing variabel. Langkah pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Jika probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikansi, maka H_0 tidak didukung dan H_a didukung
2. Jika probabilitas lebih besar dari tingkat signifikansi, maka H_0 didukung dan H_a tidak didukung.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini merupakan studi yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan komitmen organisasional terhadap kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Pringsewu yang berjumlah 237, besarnya sampel yang dapat mewakili populasi untuk diteliti adalah sebanyak 149 responden. Berdasarkan hasil pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional yang diukur berdasarkan empat indikator yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* berada pada kategori baik.
2. Persepsi responden terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) yang diukur berdasarkan indikator *Altruism*, *Courtesy*, *Sportsmanship*, *Conscientiousness*, dan *Civic virtue* berada pada kategori baik.
3. Persepsi responden terhadap variabel komitmen organisasional yang diukur berdasarkan indikator *Affective comitment*, *Continuance commitment* dan *Normative commiment* berada pada kategori baik.

4. Persepsi responden terhadap variabel kinerja yang diukur melalui lima indikator kinerja yaitu kuantitas, kualitas, keandalan, kehadiran dan, kemampuan bekerja sama berada pada kategori baik.
5. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui secara parsial seluruh variabel bebas yang ada yaitu variabel kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian juga membuktikan secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Mengacu pada persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional, hendaknya pihak pimpinan selalu memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan, menghargai perbedaan individual, serta memberikan pelatihan dan pengarahan kepada bawahan, karena pada kasus ini perilaku tersebut paling dominan dalam membentuk konstruk kepemimpinan transformasional.
2. Berdasarkan hasil jawaban responden pada komitmen normatif masih terdapat karyawan yang kurang setuju bahkan tidak setuju terhadap komitmen yang ada, hal ini memberikan gambaran bahwa terdapat karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Pringsewu yang masih berpikir untuk meninggalkan organisasi ini dan mencari organisasi yang lebih

baik, serta tidak mempermasalahkan pengorbanan pribadi yang sudah dikeluarkan untuk memajukan organisasi. Pihak manajemen hendaknya menciptakan perasaan dan keterikatan yang kuat dalam organisasi, meningkatkan loyalitas merupakan cara dalam menjaga komitmen organisasional para karyawan. Tumbuhnya rasa komitmen setiap karyawan terhadap organisasi akan membawa karyawan terhadap keinginan dan keputusan untuk tetap berada dalam organisasi dan membantu memajukan organisasi melalui peningkatan kinerja dan mencapai visi dan misi organisasi yang akan dicapai.

3. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa besarnya hubungan variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan komitmen organisasional dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Pringsewu sebesar 0,18 atau sama dengan 18%. Adapun sisanya yaitu 82% yang merupakan pengaruh variabel bebas lain yang dianggap tetap atau yang tidak diidentifikasi dalam penelitian ini. Maka bagi penelitian yang akan datang disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, N., Rasheed, A., and Jehanzeb, K. 2012. An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and Its Significant Link to Employee Engagement, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol 2, No 4, pp. 99-106.
- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., and Al-Hosam, A. 2012. Is the Relationship between Employees Psychological Empowerment and Employees Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks, *Asian Social Science*, Vol 8, No 10, pp. 130-150.
- Andini, R. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang, *Tesis*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., and Sivasubramaniam, N. 2003. Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*, Vol 14, No 2, pp. 261-295.
- Ardana, K., Mujiati, N.W., Sriathi, A.A.A. 2008. *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*, Vol 23, No 2, pp. 227-242.
- Avolio B.J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P. 2004. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 25, pp. 951-968.
- Aydin, A., Sarier, Y., and Uysal, S. 2011. The Effect of Gender on Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analytic Analysis, *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol 11, No 2, pp 628-632.

- Bernardin, H. John, & Joyce E.A Russel.2003. Human resource management (An Experimental Approach International Edition), Singapore : Mc.Graw Hill Inc.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. (2009). “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia).” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135. Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Cavazotte, F., Moreno, V., Hickmann, M. 2012. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance, *The Leadership Quarterly*, Vol 23, pp. 443 - 455.
- Chiang, C.F., and Hsieh, T.S. 2012. The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 31, pp. 180 - 190.
- DiPaola, M.F., and Neves, P.M.M.C. 2009. Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools: Measuring the construct across cultures, *Journal of Educational Administration*, Vol. 47, No 4, pp. 490–507.
- Dunn, M.W., Dastoor, B. and Sims, R.L. 2012. Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective, *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol 4, No 1, pp. 45-59.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr. 2009. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Bahasa Indonesia, Tangerang: Binarupa Aksara.
- Goodwin, V.L., Wofford, J.C., and Whittington, J.L. 2001. A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 22, No 7, pp.759-774.
- Huang, C.C., You, C.S., and Tsai, M.T. 2012. A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, *Nursing Ethics*, Vol 19, No 4, pp. 513–529.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., and Yusuf, M.H. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment, *Business and Economics Research Journal*, Vol 2, No 1, pp. 89-107.

- Karakus, M., and Aslan, B. 2008. Teachers commitment focuses: a three dimensioned view, *Journal of Management Development*, Vol 28, No 5, pp.425-438.
- Khuntia, R., and Suar, D. 2004. A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers, *Journal of Business Ethics*, Vol 49, No 1, pp. 13-26.
- Komalasari, Puput Tri, dkk. 2009. Pengaruh Public Service Motivation dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. Vol 2. No. 2. Universitas Airlangga dan Universitas Gajahyana.
- Konovsky, M.A., and Organ, D.W. 1996. Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 17, No 3, pp. 253-266.
- Krishnan R., Arumugam, N., Chandran, V., and Kanchymalay, K. 2009. Examining the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study among Non Academic Staffs in A Public Higher Learning Institution in Malaysia, *Global Business Summit Conference*, Vol 2, No 43, pp. 221-232.
- Kumar, K., Bakhshi, A., and Rani, E. 2009. Linking the „Big Five Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Psychological Studies*, Vol 1 No 2, pp. 73-81.
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol 8, No 1, pp. 25-37.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mannheim, B., and Halamish, H. 2008. Transformational Leadership As Related To Team Outcomes and Contextual Moderation, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 29, No 7, pp. 617-630.
- Marnis. 2012. “Transformational Leadership in The Efforts of Increasing Motivation, Performance, and Job Satisfactions at PT Bank Mandiri”. *Journal of Economics, Business, and Accountancy*. Volume 5 No. 2. Pages 273 – 288.
- Mohammad, J., Habib, F.Q., and Alias, M.A. 2011. Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions, *Asian Academy of Management Journal*, Vol 16, No 2, pp. 149–165.

- Murphy, G., Athanasou, J., and King, N. 2002. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A study of Australian Human-Service Professionals, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 17, No 4, pp. 287-297.
- Nawawi. 2012. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Berau Coal Kabupaten Berau". *Dalam Jurnal Eksis Riset. Volume 8 No. 1. Hal 2001 – 2181*. Kabupaten Berau : Politeknik Negeri Samarinda.
- Nguni, S.C., 2005. A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools, *Doctoral thesis*, Universiteit Nijmegen.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. 2006. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, SAGE Publications.
- Pareke, F, Js., 2004, Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Bawahan: Sebuah Agenda Penelitian, *Jurnal*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu, Tidak Dipublikasikan.
- Piccolo, R.F., and Colquitt, J.A. 2006. Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics, *Academy of Management Journal*, Vol 49, No 2, pp. 327–340.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, D.G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Vol 26, No 3, pp. 513–563.
- Rivai, V, dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P.2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Sahertian, P., and Soetjipto, B.E. 2011. Improving Employee s Organizational Commitment, Self-Efficacy, and Organizational Citizenship Behavior Through the Implementation of Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Behavior, *The Business Review, Cambridge*, Vol 17 , No 2, pp. 48-60.

- Seniati, L. 2006. Pengaruh Masa Kerja, *Trait* Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Iklim Psikologis terhadap Komitmen Dosen pada Universitas Indonesia, *Makara Sosial Humaniora*, Vol 10, No 2, pp. 88-97.
- Setiyoningsih, Erlin. 2011. Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja dengan kompensasi sebagai variabel moderator (Studi pada *Poultry Shop* UD Jatinom Indah, Kanigoro, Blitar). *Jurnal Manajemen..* Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Shweta, J., and Srirang, J. 2010. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature, *Journal of Management and Public Policy*, Vol 1 No 2, pp. 27-36.
- Simanjuntak dan Calam. 2012. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Binjai Wilayah Sumatera Utara”. *Dalam Jurnal Sintikom*. Volume 11 No. 2 Binjai : STIMIK Triguna Dharma Sumatera Utara.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sulianti, Diana. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Perkebunan Nusantara III Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 11, Nomor 1, Maret 2009: 31 -37.
- Tondok, M. S., dan Andarika, R. 2004. Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal PSYCHE*, Vol 1, No 1, pp. 35-49.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A.A., and Çatir, O. 2011. Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol 76, No 3, pp. 10-25.
- Wright, J.D., and Hamilton, R.F. 1978. Work Satisfaction and Age; Some Evidence for The Job Change, Hypothesis, *Social Force*, Vol 56, pp. 1140 –1158.
- Yang, Mu-Li. 2012. Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioner Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Social Behavior and Personality*, Vol 40, No 1, pp. 31-46.

Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks.