

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

**I Komang Adi Wira Atmaja¹
I Gst. Ayu Dewi Adnyani²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: adi_wira1212@yahoo.com/ telp: +62 82 237 461 586

ABSTRAK

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini dilakukan di Restoran *The Sand Beach Bar & Grill* Seminyak. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 40 orang karyawan dengan menggunakan metode sensus. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *Likert*. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

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

ABSTRACT

Organizational citizenship behavior is a voluntary behavior of a worker to want to do a task or work outside the responsibility or obligations for the sake of progress or profit organization. Successful organizations need employees who will do more than their formal duties and willing to deliver performance that exceeds expectations. The purpose of this study was to determine the direct effect of transformational leadership and organizational commitment on *organizational citizenship behavior*. This research was conducted at *The Sand Beach Restaurant Bar & Grill* Seminyak. The number of samples who were taken as many as 40 employees by using census method. Data collected through questionnaires using *Likert* scale. The analysis technique used is linear regression analysis of multiple. Based on analysis results found that transformational leadership style and Organizational commitment positive significant impact on *organizational citizenship behavior*.

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

PENDAHULUAN

Perusahaan dituntut untuk dapat mengambil keputusan dengan tepat pada era globalisasi agar dapat bersaing di lingkungan industri yang semakin ketat dan kompetitif. Keputusan tersebut menyangkut semua bidang fungsional di dalam perusahaan. Sumber daya manusia adalah salah satu yang terpenting yang harus diperhatikan dan dioptimalkan pengembangannya oleh organisasi untuk mencapai tujuan, karena sumber daya manusia mampu menciptakan berbagai inovasi yang dapat menggerakkan perusahaan. Sukses atau tidaknya kegiatan yang dijalankan oleh suatu perusahaan tergantung pada kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam perusahaan itu sendiri. Walaupun perusahaan memiliki peralatan yang serba canggih, namun apabila tidak memiliki sumber daya manusia yang mampu mengoperasikan peralatan tersebut, maka peralatan tersebut menjadi mubasir. Jadi betapa pentingnya peranan sumber daya manusia dalam operasional perusahaan terutama dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Davoudi (2010) menyebutkan bahwa dalam setiap perusahaan sumber daya manusia merupakan sumber daya paling vital yang dimiliki oleh perusahaan.

Dalam menjalankan sejumlah tugas untuk dapat bersaing dengan kompetitornya, sumber daya manusia dalam perusahaan tidak cukup hanya melakukan tugasnya masing-masing sesuai dengan *job description* saja, namun mereka harus memiliki perilaku ekstra peran yang dapat memberi pengaruh positif bagi eksistensi organisasi. Menurut Faruk (2013), perilaku ekstra peran atau yang lebih sering disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan keuntungan bagi organisasi. Konsep dari OCB muncul sejak dua dekade yang telah lalu pada

bidang perilaku organisasi dan hingga kini penelitian mengenai OCB terus berkembang (Lee *et al.*, 2013). Seperti halnya perusahaan lainnya, pada restoran OCB amat sangat diperlukan. Restoran yang menggantungkan diri pada sumber daya manusia mulai dari proses produksi makanan hingga melayani pelanggan memerlukan OCB dalam menjalankan seluruh kegiatan perusahaan.

OCB merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya (Waspodo, 2012). Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan pada saat jam istirahat dengan sukarela (Ahdiyana, 2013). Pada setiap organisasi guna memaksimalkan perilaku OCB karyawan diperlukan keefektifan peran pemimpin yang bersangkutan (Rahmi, 2013).

Dipola & Hoy dalam Waspodo (2012) menjelaskan bahwa OCB adalah perilaku karyawan yang mempraktikkan peranan tambahan dan menunjukkan sumbangannya kepada organisasi melebihi peran spesifikasinya dalam kerja. Menurut mereka juga, kesediaan dan keikutsertaan untuk melakukan usaha yang melebihi tanggung jawab formal dalam organisasi merupakan sesuatu yang efektif untuk meningkatkan fungsi sebuah organisasi. Sejumlah penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan timbulnya OCB seperti kepuasan kerja, keadilan, komitmen, dukungan, kepercayaan terhadap organisasi serta gaya kepemimpinan yang digunakan (Lee *et al.*, 2013).

Humphrey (2012) menyebutkan bahwa pemimpin memiliki kekuatan langsung yang memiliki efek luar biasa terhadap para pengikut. Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana individu dapat mempengaruhi anggota kelompoknya untuk dapat mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi para pengikutnya, dimana gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang pemimpin di perusahaan berbeda-beda. Seorang pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang dapat digunakannya dalam mempengaruhi orang lain. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di dalam perusahaan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional seperti yang diuraikan oleh Northouse (2013:176) merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin maupun pengikut. Menurut Hughes *et al.*, (2012), pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika dan pengelolaan untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Kresnandito *et al.*, 2012). Kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Maulizar & Yunus, 2012).

Komitmen organisasional juga memiliki peranan penting dalam suatu organisasi. Komitmen merupakan salah satu variabel yang telah banyak diketahui

memiliki kaitan yang erat dengan OCB. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*). Karyawan yang berkomitmen akan bekerja seakan-akan mereka memiliki organisasi.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keadaan dimana seorang karyawan berpihak kepada suatu organisasi tertentu dan memiliki keinginan dan tujuan untuk mempertahankan diri sebagai anggota dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional adalah kemauan untuk mengerahkan upaya ekstra untuk kepentingan organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Pada dasarnya komitmen organisasional dapat menjadi predictor OCB (Zeinabadi & Saleh, 2011). Darmawan (2013:148) berpendapat bahwa upaya-upaya untuk membangun komitmen digambarkan sebagai usaha untuk menjalin hubungan jangka panjang dan individu-individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi, memiliki kemungkinan untuk tetap bertahan di organisasi lebih tinggi dibandingkan individu-individu yang tidak memiliki komitmen. Azeem (2010) berpendapat bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mengejar kualitas tidak hanya tergantung pada bagaimana organisasi mengembangkan kompetensi karyawannya, namun juga pada bagaimana organisasi meningkatkan komitmen karyawannya baik pada pekerjaan maupun pada arahan atasan.

Yudhaningsih (2011), mengemukakan komitmen organisasional terbangun bila tiap individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi meliputi *identification* yaitu pemahaman atau

penghayatan dari tujuan organisasi, *involment* yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan, dan *loyalty* yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.

Organi (2006:32) menyatakan bahwa OCB bagi organisasi adalah penting peranannya. Tanpa keterlibatan karyawan dalam OCB, maka organisasi menjadi sebuah sistem sosial yang lemah dan tertinggal dalam kompetisi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penelitian ini dilakukan di Restoran *The Sand Beach Bar & Grill* yang terletak di Jalan *Double Six* Seminyak, Bali. Restoran *The Sand Beach Bar & Grill* merupakan sebuah restoran yang memiliki pemandangan pantai yang indah untuk menarik para wisatawan lokal maupun mancanegara untuk datang ke restoran ini. Restoran ini tidak hanya menyajikan makanan *western* saja, namun makanan Indonesia pun tersedia dalam restoran ini. Ketika menikmati makanan di restoran ini, pengunjung dapat juga melihat pemandangan pantai dengan suasana angin yang sejuk dan tenang. Restoran *The Sand Beach Bar & Grill* akan selalu mengembangkan bisnisnya khususnya di bidang kuliner, untuk itu restoran ini selalu menjaga kualitas dan kinerja dari para karyawannya agar dapat mampu bersaing dengan restoran-restoran lainnya. Pemberian fasilitas kenyamanan dan keamanan kerja ataupun fasilitas yang diberikan dapat mempertahankan kinerja karyawan yang ada di restoran ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan restoran *The Sand Beach Bar & Grill* ini, didapatkan bahwa permasalahan yang berkaitan

dengan OCB adalah kurangnya keinginan karyawan untuk mau membantu karyawan lainnya. Karyawan di departemen *waiter/waiters* mendapatkan kesulitan pada saat memasang kursi, meja dan payung pantai, karyawan di departemen lain seperti *security* dan *cleaning service* tidak ikut serta membantu padahal mereka tidak sedang menjalankan tugas di bidangnya. Karyawan masih sering mengeluh ditempat kerja, keluhan yang diungkapkan oleh karyawan yaitu beban kerja yang bertambah dan teman kerja yang tidak bersahabat. Kontribusi peran ekstra atau OCB pada diri karyawan rendah.

Masalah yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional yaitu ketika karyawan yang mencoba menginformasikan permasalahan kerja yang dihadapinya, pemimpin kurang menanggapi permasalahan tersebut. Pemimpin restoran juga kurang memberikan *reward* kepada karyawan yang memiliki kinerja terbaik setiap tahun. Tidak adanya *reward* yang diberikan Restoran *The Sand Beach Bar & Grill* ini berdampak pada kurangnya semangat dan motivasi kerja karyawan. Hal ini dilihat dari adanya karyawan yang sering datang terlambat, pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu dan juga pada saat melayani konsumen, karyawan masih sering bercanda dan mengobrol dengan karyawan lainnya. Keadaan ini membuat konsumen merasa kurang puas atas layanan yang diberikan oleh pihak restoran. Ketidakpuasan konsumen ditunjukkan dari adanya *complain* dari konsumen kepada restoran. Disisi lain pemimpin kurang mampu mengembangkan dan mengarahkan potensi karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

Menurut teori manajemen modern, para karyawan tidak tumbuh secara spontan tetapi melalui usaha dan kharisma pemimpin (Ping *et al.*, 2012).

Northouse (2013:175) berpendapat kepemimpinan transformasional merupakan proses yang mengubah orang-orang, hal itu termasuk emosi, nilai, etika, standar dan tujuan jangka panjang. Banyak yang berpendapat bahwa pemimpin transformasional lebih mampu untuk menginspirasi dan mempromosikan visi, terampil, pandai dan memotivasi karyawan serta lebih efektif mempengaruhi karyawan (Zopiatis & Constanti, 2012).

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Kresnandito, 2012). Kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Cemal *et al.*, 2012). Menurut Umer Paracha *et al.*, (2012) kepemimpinan transformasional dapat memperlancar kemajuan perubahan ini dengan menempatkan nilai pada pembesaran visi dan dengan mendorong bawahan untuk mengejar visi itu. Munawaroh (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Bo (2013), berpendapat pemimpin transformasional dapat membuat karyawan percaya dan menghormati atasan mereka. Pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari pendapat Bushra (2011), gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menentukan komitmen karyawan. Karyawan yang senang dengan supervisor atau

pemimpinnya merasa bahwa mereka diperlakukan dengan hormat dan dihargai oleh manajemen sehingga lebih berkomitmen kepada organisasi.

Permasalahan lain yang berkaitan dengan komitmen organisasional adalah kurangnya tingkat loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap restoran yang dilihat dari adanya karyawan yang sering membuat masalah dengan karyawan lain serta adanya karyawan yang *resign* dari Restoran *The Sand Beach Bar & Grill*. Disamping itu, rendahnya tingkat loyalitas karyawan disebabkan karena ketidakcocokan karyawan dengan gaya perilaku pemimpin. Dimana pemimpin tidak menerima keluhan yang dirasakan karyawan dan kurang menghargai hasil kerja karyawan, masalah ini membuat tingkat loyalitas karyawan semakin menurun.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Hee Lee *et al.*, (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Semakin seringnya pemimpin mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (*Intellectual Stimulation*) dan semakin banyak karyawan merasa percaya diri atas kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dan hal ini secara tidak langsung mempengaruhi karyawan untuk rela melakukan OCB. Saeed dan Ahmad (2012) menyatakan bahwa pemimpin disarankan untuk mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi bawahannya sehingga mereka dapat terlibat dalam perilaku peran ekstra seperti OCB yang bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi, sehingga dapat dilihat dan diamati bahwa antara kepemimpinan transformasional dan berbagai dimensi dari OCB berhubungan positif. Menurut Li dan Hungi (2009),

Kepemimpinan transformasional meningkatkan performa karyawan dan kesediaan karyawan untuk melakukan OCB.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Srimulyan (2012) menyatakan bahwa semakin transformasional gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka OCB karyawan dalam organisasi tersebut juga semakin baik. Temuan ini mendukung teori kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Rahmi (2014) mendapatkan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ini berarti semakin tinggi tingkat penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula tingkat OCB yang timbul pada karyawan.

H₁: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

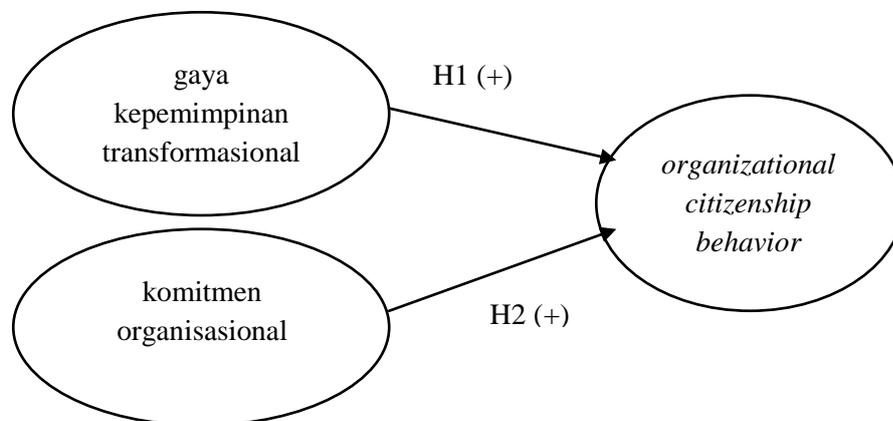
Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kencanawati (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Rehan *et al.*, (2013) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa ketiga bentuk komitmen mempengaruhi OCB secara signifikan. Suparta, dkk. (2013) menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, artinya setiap peningkatan komitmen organisasional akan berakibat pada peningkatan OCB.

Bakhshi (2011) menyatakan bahwa hasil analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa semua komponen komitmen afektif, komitmen kelanjutan organisasi dan komitmen normatif berkorelasi positif dengan ukuran agregat OCB. Davoudi (2010) mendapatkan hasil bahwa *affirmative commitment* dan

normative commitment memiliki pengaruh positif terhadap OCB, sedangkan *continuance commitment* tampaknya tidak memiliki pengaruh terhadap OCB.

H₂: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Untuk lebih memperjelas arah dari penelitian yang menunjukkan bahwa adanya hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Sumber: H1: Hee Lee *et al.*, (2013), Saeed & Ahmad (2012), Srimulyani (2012), Rahmi (2014), Li & Hung (2009).

H2: Rehan *et al.*, (2013), Suparta dkk. (2013), Davoudi (2010), Bakhshi (2011), Kencanawati (2014).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dapat digolongkan ke dalam jenis penelitian asosiatif (hubungan), berdasarkan permasalahan yang diteliti yakni penelitian ini menganalisis hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*. Semua data yang digunakan di dalam penelitian ini akan diolah serta di dukung oleh teori-teori empiris yang bertujuan untuk membuktikan hipotesis dan memberikan penjelasan

tentang rumusan masalah yang telah dibuat sebelumnya. Penelitian ini berlokasi di Restoran *The Sand Beach Bar & Grill* yang beralamat di Jalan *Double Six* Seminyak, Bali. Alasan dilakukannya penelitian pada Restoran *The Sand Beach Bar & Grill* karena peneliti ingin mengetahui sejauhmana hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional dengan *organizational citizenship behavior* di Restoran *The Sand Beach Bar & Grill*, selain itu pemilihan lokasi tersebut juga karena tersedianya data yang memadai dan mampu untuk diolah. Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*.

Variabel bebas merupakan variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain atau variabel yang menjadi penyebab munculnya variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan komitmen organisasional (X2). Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas atau variabel yang muncul akibat adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (Y).

Data kuantitatif adalah data yang dapat dihitung yang berupa angka-angka atau yang dapat diangkakan. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah skor jawaban responden terhadap kuesioner jumlah karyawan di Restoran *The Sand Beach Bar & Grill*.

Sumber primer dalam penelitian ini adalah responden dan sumber sekunder dalam penelitian ini adalah perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Restoran *The Sand Beach Bar & Grill* yang

berjumlah 40 orang tidak termasuk pimpinan. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Restorani *The Sand Beach Bar & Grill* yang berjumlah 40 orang tidak termasuk pimpinan.

Pengumpulan data di dalam penelitian ini menggunakan metode, wawancara dan kuesioner. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan memberikan responden daftar pertanyaan tertulis tentang gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*. Data diukur dengan skala *Likert*. Skala *Likert* merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, sifat, pendapat atau persepsi, seseorang tentang fenomena social (Sugiyono, 2012:132). Dengan demikian, maka kuisioner akan diukur menggunakan skala *Likert* dengan nilai: (1) Sangat tidak setuju (STS) = 1. (2) Tidak setuju (TS) = 2. (3) Netral (N) = 3. (4) Setujui (S) = 4. (5) Sangat setuju (SS) = 5

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menaksir bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel terikat, bila dua atau lebih variabel bebas sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya) Sugiyono, (2012:277). Berdasarkan Wirawan, (2002:293) bentuk umum persamaan regresi linear berganda berikut .

$$\hat{Y} = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + \mu \dots\dots\dots(2)$$

- Keterangan :
- \hat{Y} = *organizational citizenship behavior*
 - X_1 = gaya kepemimpinan transformasional
 - X_2 = komitmen organisasional
 - α = konstanta
 - β_1, β_2 = koefisien regresi variabel X_1, X_2

μ = variabel pengganggu (residual error) yang mewakili faktor lain berpengaruh terhadap Y namun tidak dimasukkan kedalam model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi tentang penilaian responden mengenai variabel-variabel dalam penelitian perlu dilakukan konversi, dimana jawaban responden digolongkan ke dalam beberapa skala pengukuran dihitung dengan $\{(5-1): 5\} = 0,8$, maka kriteria pengukurannya sebagai berikut:

- 1,00 - 1,80 : sangat tidak baik
- 1,81 - 2,61 : tidak baik
- 2,62 - 3,42 : cukup baik
- 3,43 - 4,23 : baik
- 4,24 - 5,00 : sangat baik

Distribusi jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 1, 2 dan 3 sebagai berikut. Tabel 1 menunjukkan distribusi jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,03 pada pernyataan “pemimpin mampu memposisikan diri sama dengan karyawan” dan untuk nilai rata-rata terendah sebesar 3,90 pada pernyataan “pemimpin memiliki karisma dalam menjalankan kepemimpinan” dan pada pernyataan “pemimpin mampu membangkitkan semangat bagi karyawan”. Jumlah nilai rata-rata untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 3,95 yang termasuk dalam kriteria baik.

Tabel 2 menunjukkan distribusi jawaban responden terhadap komitmen organisasional dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,95 pada pernyataan “saya memiliki keinginan bekerja keras untuk memajukan organisasi” dan untuk nilai rata-rata terendah sebesar 3,83 pada pernyataan “saya mengerti atas tujuan-tujuan

dari organisasi”. Jumlah nilai rata-rata untuk variabel komitmen organisasional sebesar 3,88 termasuk dalam kriteria baik.

Tabel 3 menunjukkan distribusi jawaban responden terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,88 dan untuk nilai rata-rata terendah sebesar 3,60. Nilai rata-rata untuk variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 3,77 termasuk dalam kriteria baik.

Tabel 1.
Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-Rata	Ket
		1	2	3	4	5		
1	Pemimpin memiliki karisma dalam menjalankan kepemimpinan	1	2	9	16	12	3,90	Baik
2	Pemimpin mampu membangkitkan semangat bagi karyawan	0	2	11	16	11	3,90	Baik
3	Pemimpin memiliki keyakinan yang kuat	0	3	7	18	12	3,98	Baik
4	Pemimpin mampu memberikan dorongan bagi para karyawan	0	0	14	14	12	3,95	Baik
5	Pemimpin mampu memposisikan diri sama dengan karyawan	0	3	7	16	14	4,03	Baik
	Gaya Kepemimpinan Transformasional						3,95	Baik

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 2.
Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Komitmen Organisasional

No.	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-Rata	Ket
		1	2	3	4	5		
1	Saya mengerti atas tujuan-tujuan dari organisasi	0	0	14	19	7	3,83	Baik
2	Saya memiliki keinginan bekerja keras untuk memajukan organisasi	0	2	11	14	13	3,95	Baik
3	Saya memiliki hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi	0	3	11	14	12	3,88	Baik
	Komitmen Organisasional						3,88	Baik

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 3.
**Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Organizational
 Citizenship Behavior**

No.	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-Rata	Ket
		1	2	3	4	5		
1	Saya mau meluangkan waktu untuk membantu karyawan lain untuk kemajuan perusahaan	0	0	16	16	8	3,80	Baik
2	Saya meringankan problem-problem yang berkerterkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi karyawan lain	0	3	8	20	9	3,88	Baik
3	Saya melaksanakan tugas melebihi kerja yang diberikan perusahaan	0	3	16	15	6	3,60	Baik
4	Saya menahan diri dari keluhan tentang hal-hal yang tidak berarti	0	2	14	15	9	3,78	Baik
5	Saya melakukan pekerjaan secara sukarela	0	2	16	11	11	3,78	Baik
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>						3,77	Baik

Sumber: data diolah, 2016

Selanjutnya dilakukan uji instrument penelitian yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Sugiyono (2012:178) mengatakan uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisisioner. Kuisisioner dikatakan valid jika butir pernyataan mampu untuk mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuisisioner tersebut. Setiap instrument dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi lebih besar daripada 0,30. Seluruh indikator yang terdapat pada penelitian ini terbukti valid, seperti yang tercermin pada Tabel 4 sebagai berikut.

Tabel 4 menunjukkan bahwa uji validitas dari masing-masing indikator yang digunakan menghasilkan koefisien korelasi dengan validitas tertinggi adalah 0,904 dan terendah adalah 0,806. Maka dapat dinyatakan bahwa instrumen dalam penelitian ini memiliki validitas konstruk yang baik karena korelasi skor faktor dengan skor total (*Pearson Product Moment Correlation*) positif dan besarnya

diatas 0,30. Kuesioner dikatakan *valid* karena tiap butir pernyataan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur berdasarkan kuesioner.

Tabel 4.
Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	X _{1,1}	0,875	Valid
		X _{1,2}	0,863	Valid
		X _{1,3}	0,819	Valid
		X _{1,4}	0,811	Valid
		X _{1,5}	0,892	Valid
2	Komitmen Organisasional (X2)	X _{2,1}	0,806	Valid
		X _{2,2}	0,875	Valid
		X _{2,3}	0,904	Valid
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Y ₁	0,823	Valid
		Y ₂	0,811	Valid
		Y ₃	0,873	Valid
		Y ₄	0,838	Valid
		Y ₅	0,902	Valid

Sumber: data diolah, 2016

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya. Suatu instrumen dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60.

Tabel 5.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
X1 (gaya kepemimpinan transformasional)	0,905	Reliabel
X2 (komitmen organisasional)	0,825	Reliabel
Y (<i>organizational citizenship behavior</i>)	0,903	Reliabel

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 5 menunjukkan semua variabel memiliki *Cronbach's alpha* lebih dari 0,60, sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel dari kuisioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya masing-masing indikator layak digunakan sebagai alat ukur.

Model analisis regresi linier berganda digunakan untuk mendapat koefisien regresi yang akan menentukan apakah hipotesis yang dibuat akan diterima atau ditolak. Hasil dari uji hipotesis disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6.
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi B	Std. Error	t	Sig
(constant)	0,000	0,085		
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,319	0,124	2,569	0,014
Komitmen Organisasional (X2)	0,594	0,124	4,791	0,000
F Statistik	49,489			
Sig F	0,000			
R ²	0,728			
Adjusted R ²	0,713			

Sumber: data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 6 dapat ditulis persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

$$Y = 0,000 + 0,319X_1 + 0,594X_2 \dots\dots\dots (3)$$

Dimana:

$Y = \textit{Organizational Citizenship Behavior}$

$X_1 = \textit{Gaya Kepemimpinan Transformasional}$

$X_2 = \textit{Komitmen Organisasional}$

Persamaan regresi linier berganda tersebut menunjukkan arah masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Persamaan regresi linier berganda tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

$\alpha = 0,000$, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan komitmen organisasional (X_2) bernilai nol, maka *nilai organizational citizenship behavior* (Y) konstan sebesar 0,000.

$\beta_1 = +0,319$, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

$\beta_2 = +0,594$, menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Model regresi dikatakan model yang baik apabila dalam model tersebut bebas dari asumsi klasik. Suatu model regresi linier berganda secara teoritis akan menghasilkan nilai parameter penduga yang tepat bila memenuhi persyaratan asumsi klasik regresi, yaitu: uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam residual dan model regresi yang dibuat berdistribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi residual yang normal atau mendekati normal (Suyana, 2007:87). Hasil uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas dapat dilihat pada Tabel 7, 8, dan 9 sebagai berikut.

Tabel 7.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	40
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	1,074
<i>Asymp. Sig (2-tailed)</i>	0,199

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 7 hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,199 dan lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi terdistribusi secara normal.

Uji multikolineritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Model regresi yang baik adalah bebas dari gejala multikoliner. Jika suatu model regresi yang mengandung gejala multikolinearitas dipaksakan untuk digunakan, maka akan memberikan hasil prediksi yang menyimpang. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya korelasi antar sesama variabel bebas maka dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *variance*

inflation factor (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 10 persen atau VIF kurang dari 19, maka dikatakan tidak ada multikolinieritas (Suyana, 2007:92).

Tabel 8.
Uji multikolinieritas

No	Variabel	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,478	2,091
2	Komitmen Organisasional	0,478	2,091

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 8 hasil pengujian *tolerance* menunjukkan seluruh variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 (10%). Hasil perhitungan VIF juga menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi tersebut.

Uji selanjutnya adalah uji heteroskedastisitas yang bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Pada heteroskedastisitas kesalahan yang terjadi tidak *randomi* (acak) tetapi menunjukkan hubungan yang sistematis sesuai dengan besarnya satu atau lebih variabel (Suyana, 2007:93)

Tabel 9.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

No	Variabel	t	Signifikansi
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	1,477	0,148
2	Komitmen Organisasional	-0,108	0,915

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari dua variabel diatas lebih dari $\alpha = 0,05$ ($\text{sig} > 0,05$). Maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tersebut tidak terdapat heteroskedastisitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa model regresi yang dibuat memiliki distribusi data yang normal, bebas dari gejala multikolinieritas dan gejala heterokedastisitas.

Uji berikutnya adalah uji koefisien determinasi yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai determinasi total sebesar 0,713 mempunyai arti bahwa sebesar 71% variasi *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh variasi gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional, sedangkan sisanya sebesar 29% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Uji kelayakan model atau uji F digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.7 di atas nilai F statistik sebesar 49,489 dan nilai signifikannya sebesar $0,000 < 0,05$ maka dapat disimpulkan adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Uji parsial (uji t) digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional) terhadap variabel terikat (*organizational citizenship behavior*). Berdasarkan hasil uji t terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) menunjukkan nilai $t_{hitung} = 2,569 > t_{tabel} = 2,026$ maka H_1 diterima. Ini berarti gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, hal ini mendukung hipotesis pertama sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hee Lee *et al.*, (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan

terhadap OCB. Semakin seringnya pemimpin mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (*Intellectual Stimulation*) dan semakin banyak karyawan merasa percaya diri atas kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dan hal ini secara tidak langsung mempengaruhi karyawan untuk rela melakukan OCB. Saeed dan Ahmad (2012) menyatakan bahwa pemimpin disarankan untuk mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi bawahannya sehingga mereka dapat terlibat dalam perilaku peran ekstra seperti OCB yang bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi, sehingga dapat dilihat dan diamati bahwa antara kepemimpinan transformasional dan berbagai dimensi dari OCB berhubungan positif. Menurut Li & Hung (2009), Kepemimpinan transformasional meningkatkan performa karyawan dan kesediaan karyawan untuk melakukan OCB.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Srimulyani (2012) menyatakan bahwa semakin transformasional gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka OCB karyawan dalam organisasi tersebut juga semakin baik. Temuan ini mendukung teori kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap OCB di mana arah hubungan positif. Rahmi (2014) mendapatkan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ini berarti semakin tinggi tingkat penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula OCB yang ditunjukkan oleh karyawan.

Berdasarkan hasil uji t terhadap variabel komitmen organisasional (X_2) menunjukkan nilai $t_{hitung} = 4,791 > t_{tabel} = 2,026$ maka H_2 diterima. Ini berarti komitmen organisasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap

organizational citizenship behavior. Hipotesis kedua sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kencanawati (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Rehan *et al.*, (2013) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa keseluruhan bentuk komitmen mempengaruhi OCB secara signifikan. Suparta dkk., (2013) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Bakhshi (2011) menyatakan bahwa hasil analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa semua komponen komitmen afektif, komitmen kelanjutan organisasi dan komitmen normatif berkorelasi positif dengan ukuran agregat OCB. Davoudi (2010) mendapatkan hasil bahwa *affirmative commitment* dan *normative commitment* memiliki pengaruh positif terhadap OCB, sedangkan *continuance commitment* tampaknya tidak memiliki pengaruh terhadap OCB.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil penelitian adalah Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Restoran *The Sand Beach Bar & Grill*. Selain itu komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Restoran *The Sand Beach Bar & Grill*.

Saran yang dapat dikemukakan pada penelitian ini sebaiknya pemimpin di Restoran *The Sand Beach Bar & Grill* selalu memberikan semangat melalui *reward* kepada karyawannya. Pemberian semangat melalui *reward* ini perlu diberikan agar semangat kerja karyawan meningkat dan menimbulkan *organizational citizenship behavior* pada diri karyawan. Karyawan sebaiknya

memiliki sikap saling menghargai dan memperhatikan satu sama lain diantara rekan kerja sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan nantinya akan menimbulkan OCB atau perilaku ekstra peran dari masing-masing individu karyawan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan.

REFERENSI

- Ahdiyana, Marita. 2013. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* dalam *Kinerja Organisasi*. h: 1-10.
- Azeem, S. M. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*. 1: pp: 295-299.
- Bakhshi, Arti. 2011. Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Business and Management*, 3(4): pp: 78-68.
- Bo, Yu. 2013. The Influence Study of Transformational Leadership in University on Teachers' Organizational Commitment: The Construction and Verification of a Theoretical Model. *Canadian Social Science*. 9(4): pp: 126-137.
- Bushra, Fatima. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18): pp: 261-267.
- Cemal Zehir, B. M., and Songul Sehir. 2012. The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey. *Journal Social and Behavioral Sciences*. 5(8): pp: 734-743.
- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. PT. Temprima Media Grafika.
- Davoudi, Seyed. 2010. Organizational Commitment and Extra Role Behavior: A Survey in Iran's Insurance Industry. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 7(1): pp: 66-75.
- Faruk, Omer. 2013. Relationship Between The Facets of Job Satisfaction and The Dimensional of Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 18 (1), pp: 243-269.

- Hee Lee, U. H. K Kim and Young H. Kim. 2013. Determinants of Organizational Citizenship behavior and Its Outcomes. *International Journal Global Business & Management*. 5(1): pp: 54-65.
- Hughes, R.L., R.C Ginnett., G.J. Curphy. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Salemba Humanika.
- Humphrey, Amber. 2012. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15 (1), pp: 247-268.
- Kencanawati, A.A.M. 2014. Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja memengaruhi Organizational Citizenship Behavior pada PT. (BPR) Cahaya Bina Putra Kerobokan Badung. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(1): h: 44-45.
- Kresnandito, Andika P., dan Fajrianthi. 2012. Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiar Radio. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(2): h: 78-85.
- Lee, U. K. Hye., Kim Young. 2013. Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(1): pp: 54-65.
- Li Chung-Kai and Chia-Hung. 2009. The Influence of Transformational Leadership on Workplace Relationships and Job Performance. *Social Behavior and Personality*, 47(8): pp: 1129-1142.
- Maulizar, S. M, dan Mukhlis Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 1(1): h: 1-13.
- Munawaroh. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 16(2): h: 136-144.
- Northouse, Peter G. 2013. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Edisi Keenam. Jakarta: Permata Putri.
- Organ. D.W., P.M. Podsakoff & MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. USA, California: Sage Publications, Inc.
- Ping, Han., Bahaudin G. M., David A. W., and Yan Wei. 2012. Leader personality Characteristic And upward Trust: A Study Of employee Supervisor Dyads I China. *Journal of Applied Business Research*, 28(5): pp: 1001-1015.

- Rahmi, B. M. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional terhadap Organizational Citizensip Behavior dan Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Udayana*, 3(2): h: 330-350.
- Rehan, M. Talat Islam. 2013. Relationship Between Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 1(1): pp: 24-32.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi. Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.
- Saeed, Amir and Shahbaz Ahmad. 2012. Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study Of Administrative Staff of University of the Punjab. *European Journal of Business and Management*, 4(21): pp: 150-158.
- Srimulyani, V. Agustini. 2012. Antecedent Organizational Citizenship Behavior: Studi pada Guru-Guru SMA di kota Madiun. *Jurnal Widya Warta*, 1(1): h: 84-102.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suparta, Putu Jannanda. W. G. Supartha dan W. M. Utama. 2013. Pengaruh Moral Karyawan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Individual Karyawan (Studi Kasus Di Rama Beach Resort & Villas). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 2(1): h: 15-22.
- Suyana Utama, M. 2007. *Buku Ajar Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Denpasar. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Umer Paracha, By M., Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-hassan and Hamid Waqas. 2012. Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4): pp: 55-64.
- Waspodo, Agung A W S dan Lussy Minadaniati. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swadaya. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 3(1): h: 1-16.
- Wirawan, I G P Nata. 2002. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 (Statistik Inferensia) untuk Ekonomi dan Bisnis*. Denpasar, edisi kedua, Keraras Emas.

Yavus, Mustafa. 2010. The Effects Teachers' Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5): pp: 695-701.

Yudhaningsih, Resi. 2011. Peningkatan Efektifitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi. *Jurnal Pengembangan Humaniora*, 11(1): h: 40-50.

Zopiatis., Constanti, A., and Panayiotis C. 2012. Extraversion, Openness, and Conscientiousness The Route To Transformasional Leadership In The Hotel Industry. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(1): pp: 86-91.