

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN BUDAYA  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA RUMAH SAKIT  
BHAYANGKARA PADANG**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi (SE) di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh:

**RIRI FEBRIANTI**  
**2015/15059019**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2019**

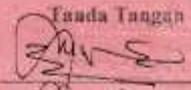
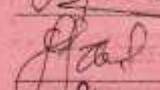
**HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN BUDAYA  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA RUMAH  
SAKIT BHAYANGKARA PADANG**

**NAMA : RIRI FEBRIANTI  
NIM/TM : 15059019/2015  
JURUSAN : MANAJEMEN  
KEAHLIAN : MSDM  
FAKULTAS : EKONOMI**

**Dinyatakan Lulus Setelah Diuji di Depan Tim Penguji Skripsi  
Jurusan Manajemen S-1  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Padang**

Padang, Mei 2019

<b>Nama</b>	<b>Tim Penguji</b>	<b>Tanda Tangan</b>
<b>Dr. Sulastri M.Pd, MM</b>	<b>Ketua</b>	
<b>Dr. Syahrizal, SE, M.Si</b>	<b>Anggota</b>	
<b>Yuki Fitriä, SE,MM</b>	<b>Anggota</b>	

**BALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN BUDAYA  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA RUMAH  
SAKIT BHAYANGKARA PADANG**

NAMA : RIRI FEBRIANTI  
NIM/IM : 15059019/2015  
JURUSAN : MANAJEMEN  
KEAHLIAN : MSDM  
FAKULTAS : EKONOMI

Padang, Mei 2019

Dsetujui Oleh:

Mengetahui,  
Ketua Program Manajemen

  
**Rahmiati, S.E., M.Sc.**  
NIP. 19740825 199802 2 002

Pembimbing

  
**Dr. Sulastri M.Pd., MM.**  
NIP. 19581114 198703 2 001

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Riri Febrianti  
NIM/TM : 2015/ 15059019  
Tempat/ Tanggal Lahir : Malampah/ 09 Februari 1996  
Jurusan : Manajemen S1  
Keahlian Fakultas : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Alamat : Malampah, kec.Tigo Nagari Kab. Pasaman  
No. HP/ Telepon : 081372924612  
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi ini adalah hasil karya yang belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana) baik di Universitas Negeri Padang maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali bimbingan dan arahan dari pembimbing yang ditunjuk.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya yang ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali pengutipan yang sumbernya telah tertulis dengan jelas dalam daftar pustaka
4. Karya tulis/skripsi ini sah apabila telah ditandatangani Asli oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua jurusan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran didalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/ skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi.

Padang, Mei 2019

Pengulis,



Riri Febrianti  
NIM.15059019

## ABSTRAK

**Riri Febrianti** : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional**  
**(2015/15059019)** : **Terhadap *Organizational Citizenship***  
**Behavior Dengan Budaya Organisasi sebagai**  
**Variabel Mediasi Pada Rumah Sakit**  
**Bhayangkara Padang**

**Dosen Pembimbing** : **Dr. Sulastri, M.Pd. M.M**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai PNS Rumah Sakit Bhayangkara Padang yang berjumlah 90 orang. Sedangkan jumlah sampel penelitian yaitu 74 orang dengan menggunakan teknik *proportional cluster simple random sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis SEM menggunakan smart PLS .

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang, budaya organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Budaya Organisasi.

## KATA PENGANTAR



Puji Syukur dan Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini yang berjudul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang”**.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Strata Satu pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam penelitian dan penulisan Skripsi ini Penulis banyak mendapatkan bantuan, dorongan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak. Untuk itu Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Sulastri, M.Pd, MM selaku pembimbing yang telah membimbing Penulis dalam menyelesaikan penulisan proposal ini.
2. Bapak Syahrizal, SE., M.Si selaku penguji 1 sekaligus pembimbing akademik penulis yang memberikan saran, masukan dan kritikan untuk membuat proposal ini menjadi lebih baik.

3. Ibu Yuki Fitri, SE.MM selaku penguji 2 sekaligus pembimbing akademik penulis yang memberikan saran, masukan dan kritikan untuk membuat proposal ini menjadi lebih baik
4. Bapak Prof. Dr. Idris M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
5. Ibu Rahmiati, S.E, M.Sc dan Bapak Gesit Thabrani, S.E, M.T selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
6. Bapak Abel Tasman, SE. MM selaku dosen pembimbing Akademik yang selalu member masukan dan motivasi
7. Bapak Supan Weri Munandar, A.Md selaku tata usaha Jurusan Manajemen yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi.
8. Bapak dan Ibu Staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan Proposal ini, serta kepada karyawan dan karyawan yang telah membantu di bidang administrasi.
9. Bapak dan Ibu Staf perpustakaan pusat dan ruang baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan bacaan.
10. Teristimewa Ibunda Yusmar dan Ayahnda Jasmir tercinta, Adik Yoga Kurniawan, Bella Anggita Putri, Suci Gustia Rahma serta keluarga besar yang telah berkorban baik material maupun moril, dan memberikan motivasi serta mendoakan penulis demi terwujudnya cita-cita penulis.

11. Sahabat tersayang Suci, Eca, Ratih, Mitra, Ayu, Mela, Dedep , dan popy terkhusus dan teristimewa untuk sahabat etek squad tersayang Uji, Melati, Cia, wulan, Dewi, Indah dan Desi yang telah memberi motivasi, dorongan dan juga bantuan agar terselesaikannya Proposal ini dengan baik.
12. Rekan-rekan angkatan 2015 yang seperjuangan serta semua pihak yang tidak mungkin disebutkan namanya satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi kebaikan dan diridhoi oleh Allah SWT. Penulis menyadari sepenuhnya hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kesempurnaan baik dari sistematika penulisan maupun dari pemilihan kata yang digunakan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik yang membangun demi kesempurnaan penelitian penulis yang lain di masa yang akan datang.

Penulis berharap Skripsi ini dapat bermanfaat baik bagi kita semua. Atas perhatian dari semua pihak penulis mengucapkan terima kasih

Padang, Mei 2019

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	12
C. Batasan Masalah.....	13
D. Rumusan Masalah .....	13
E. Tujuan Penelitian .....	14
F. Manfaat Penelitian .....	15
<b>BAB II KERANGKA TEORI.....</b>	<b>16</b>
A. Kajian Teori .....	16
1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	16
2. Kepemimpinan Transformasional.....	22
3. Budaya Organisasi Cameron & Quinn.....	28
B. Penelitian Relevan.....	40
C. Kerangka Konseptual .....	48
D. Hipotesis Penelitian.....	51
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>52</b>
A. Desain Penelitian.....	52
B. Defenisi Operasional dan Variabel Penelitian.....	52
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	55
D. Populasi dan Sampel Penelitian .....	55
E. Instrumen dan teknik pengumpulan data.....	57
F. Teknik Analisis Data.....	61

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	70
A. Gambaran umum objek penelitian .....	70
B. Hasil penelitian.....	73
1. Deskriptif Responden.....	73
2. Deskriptif variabel penelitian .....	76
C. Hasil Analisa Data.....	83
1. Pengukuran model ( <i>Outer model</i> ).....	83
2. Pengukuran model structural ( <i>Inner model</i> ).....	88
3. Pengujian Hipotesis .....	90
D. Pembahasan .....	95
1. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	95
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi .....	97
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	99
4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui budaya organisasi .....	101
BAB V PENUTUP.....	103
A. Kesimpulan .....	103
B. Saran.....	104
C. Keterbatasan.....	105
Daftar Pustaka .....	106

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1. Rekapitulasi absensi pegawai PNS Rumah Sakit Bhayangkara Padang	5
Tabel 2. Penelitian terdahulu	45
Tabel 3. Rekapitulasi jumlah pegawai PNS Pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang	56
Tabel 4. Rekapitulasi sampel pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang	57
Tabel 5. Variabel dan Indikator Variabel	58
Tabel 6. Daftar skor setiap pertanyaan	59
Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	74
Tabel 8. Karakteristik Responden Umur	74
Tabel 9. Karakteristik Responden Status Perkawinan	75
Tabel 10. Karakteristik Responden latar belakang pendidikan	75
Tabel 11. Distribusi Frekuensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	76
Tabel 12. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan transformasional	79
Tabel 13. Distribusi Frekuensi Budaya organisasi	82
Tabel 14. Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang di buang	85
Tabel 15. Hasil analisis AVE	87
Tabel 16. Hasil analisis composite reliability	87
Tabel 17. Hasil analisis R-Square	89
Tabel 18. Hasil analisis inner model	90
Tabel 19. Perhitungan koefisien tidak langsung	93
Tabel 20. Pengaruh total kepemimpinan transformasional (X), budaya organisasi (Z), dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	94

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis	50
Gambar 2. Model hubungan variabel	67
Gambar 3. Struktur Organisasi Rumah Sakit Bhayangkara Padang	73
Gambar 4. Outer Model awal	84
Gambar 5. Outer Model akhir	86
Gambar 6. Inner model	88

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Surat Observasi	111
Lampiran 2. Surat Penerimaan Observasi	112
Lampiran 3. Surat Permohonan Penelitian	113
Lampiran 4. Surat Penerimaan Penelitian	114
Lampiran 5. Kuesioner Penelitian	115
Lampiran 6. Data Responden	121
Lampiran 7. Gambar Outer Model Awal	122
Lampiran 8. Gambar Outer Model Akhir	123
Lampiran 9. Gambar Inner Model	123
Lampiran 10. Outer Loading Awal dan Akhir variabel yang diteliti	124
Lampiran 11 Cross Loading Awal dan Akhir variabel yang diteliti	127
Lampiran 12. Hasil Uji PLS	130
Lampiran 13. Uji Hipotesis	131
Lampiran 14. Tabulasi Penelitian	132
Lampiran 15. Analisis Distributif	142

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Melihat persaingan di dunia bisnis yang semakin ketat, pemimpin dituntut untuk dapat melakukan sebuah perubahan demi mempertahankan kelangsungan dan kemajuan organisasi dimasa yang akan datang , salah satunya dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan atau OCB. Dengan adanya OCB diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Organisasi tidak hanya menuntut karyawan untuk bekerja optimal sesuai dengan apa yang ditugaskan atau sesuai deskripsi pekerjaannya (*in-role behavior*), melainkan juga mengharapkan karyawan yang mau bekerja diluar deskripsi pekerjaannya (*extra-role behavior*). Perilaku karyawan diluar deskripsi pekerjaan (*extra-role behavior*) disebut juga dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

OCB penting bagi organisasi karena OCB dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja, meningkatkan produktivitas organisasi, serta OCB juga dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Selain itu OCB juga dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi anggota organisasi. Hal ini merupakan suatu keuntungan bagi organisasi, karena jika organisasi mempunyai karyawan yang memiliki OCB tinggi maka dapat diharapkan organisasi tersebut akan mampu menghadapi tantangan yang

muncul dari perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006).

Organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik, akan dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya yang akan berdampak terhadap kinerja yang baik pada organisasinya (Blatt, 2008). Organisasi dikatakan sukses jika organisasi tersebut memiliki karyawan yang melampaui tanggung jawab pekerjaan formal mereka dan bebas memberi waktu dan energi mereka untuk berhasil dalam pekerjaan yang ditugaskan (Johangir, *et al*, 2004). Organisasi tidak bisa bertahan atau makmur tanpa anggota mereka berperilaku sebagai *good citizens* yang baik untuk terlibat dalam segala macam perilaku positif. Dengan adanya perilaku OCB diharapkan dapat mengurangi terjadinya perselisihan atau permasalahan antar rekan kerja dalam organisasi, serta dapat meningkatkan efisiensi (Johangir, *et al*, 2004).

Demikian juga RS Bhayangkara Padang, berkepentingan juga pada OCB salah satunya untuk dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja pada Rumah Sakit. Pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang OCB ditunjukkan dengan rasa kepemilikan pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja sehingga timbulnya perilaku sukarela antar individu dalam Rumah Sakit untuk membantu rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan demi tercapainya visi organisasi.

Rumah Sakit Bhayangkara Padang merupakan Rumah Sakit yang terklasifikasi sebagai Rumah Sakit kelas III yang berada di Jln. Jati No 1 Padang.

RS Bhayangkara Padang memiliki layanan unggul dalam bidang pelayanan DOKPOL dan kesehatan tahanan. Untuk mewujudkan visi dan misi rumah sakit ini memiliki fasilitas-fasilitas penunjang untuk keberlangsungan usahanya. Adapun fasilitas yang dimiliki RS Bhayangkara adalah rawat inap, kamar kelas I, kelas II, dan kelas III, IGD, kamar bayi baru lahir, kamar bersalin, ruang operasi, ruang isolasi. Salah satu visi dari Rumah Sakit Bhayangkara Padang adalah memberikan pelayanan kesehatan terbaik bagi anggota Polri, anggota PNS dan juga keluarga Polri dan PNS, serta masyarakat umum. Berdasarkan visi tersebut, dapat diketahui bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi peningkatan mutu dan citra RS Bhayangkara Padang salah satunya yaitu Pegawai PNS, dimana pegawai bekerja secara profesional setiap harinya.

Dari hasil wawancara awal yang penulis lakukan dengan beberapa para pegawai RS Bhayangkara Padang pada hari Jumat tanggal 21 Desember 2018 penulis memperoleh informasi bahwa fenomena *organizational citizenship behavior* (OCB) yang terjadi pada RS Bhayangkara Padang masih perlu untuk ditingkatkan. Fenomena OCB yang terjadi di RS Bhayangkara Padang dilihat berdasarkan indikator-indikator OCB yang digunakan. Pertama *altruism*, fenomena *altruism*

yang terjadi pada RS Bhayangkara Padang yaitu masih kurangnya kepedulian dan kesediaan pegawai dalam membantu rekan kerjanya yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini terlihat pada bagian Instalasi Farmasi ketika pada akhir bulan bagian Instalasi Farmasi harus membuat laporan pemakaian obat untuk setiap bulannya dan harus segera dilaporkan kepada Kepala Instalasi Farmasi agar dapat diberi stock obat yang sudah habis atau obat yang harus diganti, namun masih ada pegawai yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan rekap data tersebut, Hal ini dikarena ada pegawai yang lupa untuk mencatat pemakaian obat ke dalam buku harian pemakaian obat pada waktu bertugas, namun rekan kerjanya malah terkesan acuh dan tidak ada keinginan untuk membantu.

Kedua *civic virtue*, fenomena *civic virtue* yang terjadi pada RS Bhayangkara Padang yaitu masih dinilai kurangnya keinginan pegawai untuk terlibat dan ikut serta bertanggung jawab pada kelangsungan hidup organisasi ketika tidak ada *reward* yang ditetapkan., misalnya saja ketika ada acara pertemuan yang dilaksanakan di luar rumah sakit, masih ada beberapa pegawai yang malas untuk mengikuti pertemuan tersebut karena mereka berfikir mereka bisa memperoleh informasi pertemuan itu dari rekan kerja dan tidak perlu harus menghadiri pertemuan tersebut.

Ketiga *conscientiousness*, permasalahan yang terjadi pada RS Bhayangkara Padang yaitu masih terlihat kurangnya kerelaan dari beberapa pegawai untuk bekerja melebihi waktu yang telah ditetapkan organisasi, serta masih ada beberapa pegawai yang mengambil waktu

istirahat diluar jam seharusnya dan ada juga yang lainnya sibuk memainkan *handphone*.

*Conscientiousness* yang masih rendah dapat dilihat berdasarkan dari absensi atau ketidakhadiran karyawan selama tiga bulan terakhir yaitu bulan Desember 2018- Februari 2019. Hal ini dapat dilihat pada table 1:

**Tabel 1 : Rekapitulasi Absensi Pegawai PNS Rumah Sakit Bhayangkara Padang tahun 2018-2019**

No	Bulan	Jumlah pegawai (Orang)	Absensi ( Orang)					
			Terlambat		Sakit		Izin	
			Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1	Desember	90	6	6.67	4	4.44	6	6.67
2	Januari	90	7	7.78	3	3.33	4	4.44
3	Februari	90	7	7.78	5	5.55	5	5.55

Sumber: Rumah Sakit Bhayangkara Padang, 2019 (Diolah)

Tabel 1 menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai RS Bhayangkara Padang masih cukup tinggi. Menurut Flippo (1989) tingkat ketidakhadiran maksimal diperoleh 5%, jika suatu perusahaan memiliki tingkat ketidakhadiran lebih dari 5% maka perusahaan tersebut dianggap memiliki tingkat absensi yang tinggi. Dapat diketahui bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang memiliki tingkat persentase masih cukup tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa *conscientiousness* masih perlu untuk ditingkatkan, dimana pegawai yang memiliki tingkat *conscientiousness* yang rendah akan cenderung untuk memiliki tingkat ketidakhadiran yang tinggi.

Selanjutnya *courtesy*, fenomena yang terjadi pada RS Bhayangkara Padang yaitu masih ada beberapa pegawai yang pergi keluar Rumah Sakit pada saat jam kerja sehingga pegawai tersebut meninggalkan

pekerjaannya. Perilaku ini sangat bertentangan dengan peraturan yang ada di RS Bhayangkara Padang. Terakhir *sportmanship*, permasalahan *sportmanship* yang terjadi pada RS Bhayangkara Padang yaitu, masih ada beberapa pegawai yang mengeluh ketika diberi oleh pimpinan pekerjaan lain yang bukan tanggung jawabnya dan juga ketika diperintahkan oleh pimpinan untuk kerja lembur.

Dari penjelasan diatas, diketahui bahwa OCB pada RS Bhayangkara Padang masih perlu untuk ditingkatkan demi tercapainya tujuan dari RS Bhayangkara Padang. Untuk dapat meningkatkan OCB pada RS Bhayangkara Padang maka dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keinginan individu untuk membantu individu lain dalam tim, secara sukarela mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu dengan rekan kerja, menghormati peraturan organisasi, serta toleransi yang tinggi terhadap kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang mungkin terjadi, (Robbin & judge 2008 ).

*Organizational citizenship Behavior* merupakan perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi (Organ,2000). Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi OCB salah satunya menurut pendapat Wirawan (2014), yaitu keperibadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, & servant leadership, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan

kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi. Dalam konteks RS Bhayangkara Padang, faktor yang penulis temukan yang dapat mempengaruhi OCB adalah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan untuk penghargaan internal (Gibson, *et al*,2012). Para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan hal ini akan membuat mereka termotivasi untuk bekerja lebih dari apa yang diharapkan terhadap mereka (Hermingsih,2011). Kepemimpinan transformasional pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang yaitu dimana pemimpin lebih memfokuskan diri untuk memberikan visi yang menarik kepada para pegawai,memberikan aspirasi kepada mereka, sehingga mereka merasa diperhatikan oleh pimpinan, dan mereka akan meningkatkan rasa tanggung jawab mereka untuk melakukan tindakan balasan dengan usaha kerja yang lebih.

Fenomena kepemimpinan transformasional yang penulis temukan pada RS Bhayangkara Padang yaitu masih kurangnya komunikasi langsung antara pemimpin dan bawahannya, hal ini dikarenakan pemimpin sering ada kegiatan dan tugas di luar Rumah Sakit sehingga kurangnya motivasi dan aspirasi yang diberikan pimpinan kepada bawahan, yang menyebabkan bawahan merasa kurang diperhatikan dalam organisasi

sehingga bawahan kurang keinginan untuk terlibat lebih dalam kegiatan organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian Khalili (2017) mengatakan bahwa seorang pemimpin yang baik dalam suatu organisasi adalah seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk menginspirasi bawahan untuk dapat terlibat dalam perilaku yang memiliki hasil positif untuk organisasi.

Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Zabihi, *et al.*,(2012), menjelaskan bahwa OCB dapat mengikat pemimpin dan karyawan secara tidak langsung, sehingga dapat membangun sikap dan perilaku yang sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Pemimpin dapat membentuk mekanisme untuk mempertahankan, mengembangkan atau mengubah OCB yang ada. Mekanisme OCB yang diajarkan oleh seorang pemimpin kemudian akan diadaptasi oleh pengikutnya melalui proses sosialisasi. Proses sosialisasi untuk mentransmisikan visi dan misi seorang pemimpin ke dalam organisasi melalui OCB membutuhkan kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat meningkatkan OCB yang kuat.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Rodrigues dan Ferreira (2015), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. Ketika kepemimpinan transformasional baik dalam sebuah organisasi, pemimpin mampu mengarahkan para bawahannya secara baik dalam bekerja, pemimpin mampu memberi inspirasi bawahan dengan baik, maka akan dapat meningkatkan perilaku positif yang baik dari karyawan untuk organisasinya. Selain itu penelitian yang juga

dilakukan oleh Nasra & Heilbrunn (2015), dimana dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap OCB. OCB akan meningkat apabila kepemimpinan transformasional kondusif dalam sebuah organisasi.

Penelitian yang juga dilakukan oleh Al Obaidli (2013) dimana dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. Dimana dalam upaya mendukung perilaku ekstra yang tinggi karyawan membutuhkan adanya dorongan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi itu sendiri. Seperti adanya motivasi, komunikasi dan keterbukaan seorang pemimpin dalam pemberian ide oleh karyawan. Dengan begitu para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Faktor lain yang mempengaruhi OCB pada RS Bhayangkara Padang adalah budaya organisasi. Pada penelitian ini budaya organisasi digunakan sebagai variabel mediasi. Alasan kenapa peneliti menggunakan budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada penelitian ini yaitu karena budaya organisasi di anggap dapat memicu timbulnya perilaku OCB dalam organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Organ (1995), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB.

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu sendiri dari organisasi lainnya (Robbin & Judge, 2015). Manfaat dari penerapan budaya organisasi yang baik adalah dapat meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, tanggap terhadap perkembangan dunia luar, yang sebagian besar merupakan bagian dari OCB. Budaya organisasi juga merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku para anggota organisasi. Karyawan yang mampu menyesuaikan dengan budaya organisasi dimana karyawan tersebut bekerja, akan membawa perilaku positif yaitu perilaku OCB.

Berdasarkan hasil wawancara awal yang penulis lakukan dengan beberapa pegawai RS Bhayangkara Padang, dimana budaya organisasi yang diterapkan pada RS Bhayangkara Padang yaitu lebih menjunjung tinggi budaya kerjasama yang kuat, mementingkan rasa kekeluargaan antar pegawai, yaitu dimana penghargaan yang tinggi dan kepedulian terhadap kerjasama tim dan partisipasi para pegawai yang ada di RS Bhayangkara Padang. Namun dalam fenomena yang terjadi, masih ada di antara para paramedis yang masih kurang dalam penerapan budaya yang ada pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang, hal ini terlihat ketika ada pekerjaan yang harus dikerjakan secara berkelompok, namun sebagian individu membagi tugas tersebut agar mengerjakan sendiri-sendiri.

Dimana hal ini didukung oleh sebuah penelitian yang dilakukan oleh Nadeak (2016), yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB. Dimana dalam sebuah Rumah Sakit jika budaya yang diterapkan dengan baik, dan juga pegawainya pun mampu untuk menerapkannya maka akan dapat memberikan keuntungan kepada organisasi salah satu satunya adalah perilaku extra role dari para pegawai. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Liaquat, Hassan and ul Hassan (2015) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Organizational Culture* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Apabila suatu organisasi memiliki suatu budaya dengan nilai-nilai yang baik maka akan mampu untuk meningkatkan perilaku sukarela antar karyawan dalam sebuah organisasi.

Selain itu penelitian yang juga dilakukan oleh Mohanty & Rath (2012), dimana pada penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Budaya organisasi dapat mempengaruhi orang dan perilaku mereka, ketika organisasi menerapkan budaya organisasi yang kuat hal tersebut juga dapat memicu timbulnya perilaku sukarela karyawan yang tinggi. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional akan membentuk budaya organisasi yang menunjang kinerja personal maupun organisasi, yakni budaya organisasi yang tanggap terhadap lingkungan, menghargai karyawan sebagai

manusia, mendorong inovasi dan kreativitas serta menyatukan upaya demi kepentingan organisasi di atas kepentingan individu (Bass&Avolio,1993). Dan terdapat beberapa bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB (Organ,1995). Budaya organisasi yang ada pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang merupakan budaya yang dikembangkan dan dijalankan oleh orang-orang yang ada di Rumah Sakit Bhayangkara Padang atas perintah dari pimpinan Rumah sakit Bhayangkara tersebut. Menurut pendapat Herminingsih (2011), kepemimpinan dalam fungsinya sebagai pembentuk nilai-nilai organisasi, sehingga memiliki peran penting dalam pembentukan budaya organisasi.

Berdasarkan permasalahan diatas,maka penulis tertarik dan perlu untuk meneliti berbagai aspek yang berkenaan dengan fenomena diatas, serta mengetahui lebih lanjut kedalam bentuk skripsi yang berjudul tentang **“Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam organisasi yaitu, menurut pendapat Podsakoff *et al* (2000) mengkategorikan faktor yang mempengaruhi OCB terdiri dari : karakteristik individual karyawan,karakteristik tugas dan atau pekerjaan, perilaku kepemimpinan,karakteristik organisasi. Selain itu

menurut Wirawan (2014) faktor yang mempengaruhi OCB yaitu kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, & servant leadership, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi. Bolino & Turnley (2003), menyatakan bahwa yang mempengaruhi OCB yaitu job satisfaction, transformational leadership, interesting work and job involvement, organizational support, trust, organizational justice, and employee characteristics.

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, terdapat banyak variabel yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB). Namun dalam penelitian ini penulis membatasi variabel yang diduga erat kaitannya dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada RS Bhayangkara Padang yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi..

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang bagian sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang ?

2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi pada pegawai Rumah Bhayangkara Padang ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang ?
4. Apakah budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Rumah sakit Bhayangkara Padang ?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukan penelitian adalah untuk mengetahui dan menguji :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang
4. Budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Rumah sakit Bhayangkara Padang.

## **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain :

### 1. Manfaat teoritis

#### a. Bagi Penulis

Penelitian ini sebagai tambahan pengalaman yang sangat berarti dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah terutama pengetahuan di bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

#### b. Bagi Akademik

Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang pentingnya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.

### 2. Manfaat praktis

Sebagai masukan kepada Rumah Sakit Bhayangkara Padang dan lembaga-lembaga lain dalam mengambil kebijakan terutama mengenai permasalahan ini. Tulisan ini juga dapat dijadikan salah satu sumber bacaan yang dapat dipertimbangkan dalam pemecahan masalah yang relevan, dan diharapkan dapat memberikan tambahan referensi bagi masyarakat ilmiah yang berminat melakukan penelitian pada bidang yang sama khususnya mengenai masalah sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

#### **A. Kajian Teori**

Pada kajian teori ini akan dijelaskan tentang variabel-variabel yang diteliti untuk mengidentifikasi, mengetahui karakteristik, ciri-ciri dan indikator dari variabel yang akan diteliti dan tanda-tanda dengan menentukan hubungan antar variabel yang diteliti.

##### **1. *Organizational Citizenship Behavior***

###### **a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

*Organizational Citizenship Behavior* adalah suatu perilaku seorang karyawan yang melakukan suatu pekerjaan diluar tugas utamanya secara sukarela. Suatu organisasi akan memperoleh keuntungan ketika karyawan-karyawan bertindak melebihi tugas utamanya. Menurut pendapat Robbins dan Judge ( 2008 ) mendefinisikan OCB adalah suatu perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun hal tersebut mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Dengan demikian seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan diluar kerja formal untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif. Dimana organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka, dan yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan.

Menurut Podsakoff *et al.*, (2000). Mendefinisikan OCB meliputi semua kegiatan yang diprakarsai oleh pekerja secara sukarela di atas dan di luar deskripsi pekerjaan mereka, tidak selalu terkait langsung dengan sistem penghargaan tetapi tetap berkontribusi pada organisasi dan pengembangannya. Organ (2006), mengatakan bahwa OCB merupakan perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk kedalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja serta tidak dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi melainkan sebagai pilihan personal karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberi hukuman (Podsakoff *et al.*, 2000).

Greenberg dan Baron (2008) mendefinisikan bahwa OCB sebagai suatu bentuk perilaku informal dimana individu tersebut berkontribusi melebihi upah yang diharapkan oleh organisasi. Greenberg dan Baron membagi dua bentuk dari OCB yaitu (OCB-I dan OCB-O), OCB-I merupakan suatu perilaku yang secara langsung memberikan manfaat kepada anggota organisasi lain, misalnya membantu rekan kerja yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian personal pada karyawan lain. Sedangkan OCB-O merupakan suatu perilaku yang secara langsung memberikan manfaat pada organisasi itu sendiri, misalnya kehadiran ditempat kerja melebihi norma yang

berlaku dan menaati perilaku-perilaku informal yang ada untuk memelihara ketertiban.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2008), Podsakoff et al., (2000), Organ (2006), Greenberg dan Baron (2008) dapat disimpulkan pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah suatu bentuk perilaku karyawan yang bersifat bebas dan sukarela untuk mengerjakan pekerjaan diluar kerja formal dan tanpa mengharapkan imbalan sehingga memberikan manfaat positif untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

**b. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Pada bagian indikator ini, indikator OCB digunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkan dilakukannya pengukuran terhadap variabel OCB tersebut. Indikator mengukur OCB yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada pendapat organ *et al*, (2006) yaitu :

- 1) *Altruism* yaitu perilaku sukarela karyawan dalam membantu orang lain yang berhubungan dengan tugas di luar tanggung jawabnya dalam organisasi.
  - a) Kesiediaan karyawan dalam membantu rekan kerja
  - b) Kesiediaan karyawan untuk memberikan arahan kepada karyawan baru.
  - c) Kesiediaan karyawan untuk menggantikan tugas karyawan lain

- 2) *Civic Virtue* yaitu perilaku karyawan yang menunjukkan bahwa ia bertanggung jawab, berpartisipasi dalam kehidupan organisasi.
  - a) Karyawan terlibat dan ikut serta bertanggung jawab pada kelangsungan hidup organisasi.
  - b) Selalu mengikuti perkembangan dan perubahan yang terjadi di organisasi.
  - c) Karyawan memberikan saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi.
- 3) *Conscientiousness* yaitu perilaku karyawan yang melampaui kewajibannya dalam organisasi.
  - a) Kerelaan karyawan untuk bekerja melebihi waktu yang telah ditentukan.
  - b) Memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya.
  - c) Karyawan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja
- 4) *Courtesy* yaitu perilaku karyawan dalam menjaga hubungan baik dengan karyawan untuk mencegah terjadinya konflik dengan orang lain yang berhubungan dengan pekerjaan.
  - a) Karyawan mematuhi peraturan-peraturan di organisasi.
  - b) Karyawan tepat waktu dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan.
  - c) Kesadaran karyawan untuk tidak membuat masalah dengan karyawan lain.

- 5) *Sportmanship* yaitu perilaku karyawan yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan.
- a) Karyawan tidak suka mengeluh terhadap pekerjaan maupun lingkungan kerja.
  - b) Perilaku karyawan yang tidak suka membesar-besarkan masalah yang ada dalam organisasi.
  - c) Perilaku tidak ber-*negative thinking* dalam melihat suatu permasalahan.

**c. Faktor – faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Podsakoff (2000) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, kepemimpinan serta pertukaran yang terjadi di organisasi. Karakteristik individu disini meliputi faktor kepuasan kerja, kepribadian, dan faktor-faktor demografis seperti usia, dan jenis kelamin.

Keempat faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Karakteristik individual karyawan/anggota organisasi

Hal yang berkaitan dengan ini seperti kepuasan kerja, keadilan, komitmen organisasi, kepercayaan terhadap pemimpin. Diketahui bahwa karyawan yang sabar, optimis, ekstrovert,

empatik, dan berorientasi tim lebih cenderung berorientasi menunjukkan OCB.

## 2) Karakteristik tugas/pekerjaan

Studi-studi yang berfokus pada karakteristik tugas/pekerjaan membedakan berdasarkan lima area, yaitu *task feedback*, *task routinization*, *intrinsically satisfying task*, *task interdependent* dan *employee involvement*. Hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa *employee involvement* memperlihatkan signifikan dengan OCB, dimana ketika karyawan mendapatkan tugas yang menarik yang mampu membuat karyawan terserap dalam pekerjaannya, maka karyawan akan cenderung untuk melakukan tugas ekstra. Sedangkan *task routinization* menjadi satu satunya variabel yang memiliki hubungan *negative* dengan OCB, melainkan melalui variabel lain seperti perasaan tanggung jawab terhadap rekan kerja dan suatu pekerjaan.

## 3) Perilaku kepemimpinan

Hal ini meliputi segala hal bentuk dari perilaku kepemimpinan transformasional seperti kharisma, inspirasional, perhatian individu, dan stimulasi intelektual. Perilaku kepemimpinan transaksional yaitu imbalan kontingen, manajemen berdasarkan pengecualian, dan *laissez faire*. Secara umum, Podsakoff menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan transformasioanal yang disebutkan diatas memiliki hubungan yang

signifikan dan positif dengan dimensi-dimensi OCB yaitu *altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship, and civic virtue*.

#### 4) Karakteristik organisasi (*Perceived Organizational Support/ POS*)

Hal ini menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap OCB. Penghubung yang kuat tersebut ada pada dimensi *altruism* yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron sebagai OCB-I, dimana “I” menunjukkan interaksi dengan individu bukan dengan organisasi.

Selain itu menurut Wirawan (2014) faktor yang mempengaruhi OCB yaitu keperibadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, & servant leadership, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi. Menurut pendapat Shweta dan Srirang (2010), yaitu disposisi individu dan motif individu; kohesivitas kelompok; sikap pegawai (komitmen organisasi dan kepuasan kerja); kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

### a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin mampu memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif. Menurut pendapat Robbin dan judge (2015), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut

untuk melampaui kepentingan – pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Pemimpin transformasional akan berupaya menanamkan ke dalam diri pengikutnya kemampuan mempertanyakan tidak hanya pandangan yang sudah mapan melainkan juga pandangan yang ditetapkan oleh sang pemimpin.

Di dalam organisasi, perhatian dan motivasi dari seorang pemimpin merupakan suatu hal yang perlu ditingkatkan, dimana dengan adanya pemimpin yang mampu untuk memotivasi dan menginspirasi para bawahannya, maka akan memberikan dampak yang positif bagi organisasi dan juga para individu di dalamnya.

Menurut Gibson,*et,al* (2012),kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan untuk penghargaan internal. Menurut Kinicki and Kreitner (2008:359), pemimpin transformasional "menimbulkan kepercayaan, berusaha untuk mengembangkan kepemimpinan dalam diri orang lain, menunjukkan pengorbanan diri dan bertindak sebagai agen moral, memfokuskan diri dan pengikut pada tujuan yang melampaui kebutuhan yang lebih mendesak dari kelompok kerja. Pemimpin transformasional mentransformasi karyawan untuk mengejar tujuan organisasi daripada kepentingan pribadi. (Kinicki and Kreitner ,2008).

Menurut Robbins (2008) kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Seorang karyawan akan bertindak melebihi tanggung jawab pekerjaan mereka, jika di tempat mereka bekerja memiliki seorang pemimpin yang mampu memotivasi dan mengarahkan mereka dalam melakukan aktivitas organisasi tersebut. Menurut Luthans (2006), kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Robbin dan judge (2015), Menurut Gibson,*et,al* (2012), kinicki and Kreitner (2008), Luthans (2006), Robbins (2008), dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang kharismatik yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi serta menginspirasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang diharapkan.

#### **b. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Pada bagian indikator ini, indikator kepemimpinan transformasional digunakan sebagai karakteristik yang dapat

mengevaluasi dan memungkinkan dilakukannya pengukuran terhadap variabel kepemimpinan transformasional tersebut.

Menurut pendapat Bass (1990) ada empat karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu :

- 1) *Idealized Influence / Charisma*, yaitu : pemimpin memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, serta memperoleh rasa hormat dan kepercayaan dari pengikut.
- 2) *Inspirational*, yaitu: mengomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.
- 3) *Intellectual Stimulation*, yaitu: menunjukkan inteligensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah dengan cermat atau secara hati-hati.
- 4) *Individualized Consideration*, yaitu: memberikan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih, serta memberi nasihat.

### **c. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ( OCB )**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rodrigues dan Ferreira (2015), dimana dalam penelitian yang dilakukannya ditemukan pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship*

*Behavior* lebih kuat daripada kepemimpinan transaksional. Jika seorang pemimpin memiliki sifat yang kharismatik yang mampu mempengaruhi perilaku bawahannya maka akan dapat menimbulkan perilaku OCB. Selain dari itu juga penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2016), dalam penelitian tersebut terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian yang juga dilakukan oleh Khalili (2017), dengan judul "*Leadership Transformational and Organizational Citizenship Behavior The Moderating Role Of Emotional Intelligence*". Dimana pada penelitian tersebut dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dimana jika seorang pemimpin mengarahkan dan memotivasi para bawahannya, maka akan dapat menimbulkan perilaku suka rela dari karyawan terhadap organisasinya.

#### **d. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pradhan, Panda, Jena (2016), dalam penelitian ini ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan budaya organisasi. Artinya bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dalam organisasi maka semakin baik pula budaya organisasi pada industry retail India tersebut. Selain itu penelitian juga dilakukan oleh Herminingsih

(2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Dimana penelitian ini menunjukan ada pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi.

Penelitian lainnya yang juga dilakukan oleh Gholamzadeha, khazaneha dan nabib (2014), dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi, dimana semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional dalam budaya organisasi maka akan semakin kuat juga budaya organisasi yang ada. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Jati, Hassan, Herman, Jabar, dan Majid (2015), dalam penelitian tersebut, mereka menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dengan budaya organisasi.

Kepemimpinan transformasional akan membentuk budaya organisasi yang menunjang kinerja personal maupun organisasi, yakni budaya organisasi yang tanggap terhadap lingkungan, menghargai karyawan sebagai manusia, mendorong inovasi dan kreativitas serta menyatukan upaya demi kepentingan organisasi di atas kepentingan individu (Bass&Avolio,1993). Menurut pendapat Herminingsih (2011), kepemimpinan dalam fungsinya sebagai pembentuk nilai-nilai organisasi, sehingga memiliki peran penting dalam pembentukan budaya organisasi.

### **3. Budaya Organisasi Cameron & Quinn**

#### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Sebuah organisasi akan memiliki arah, sasaran, target dan tujuan yang lebih jelas dengan adanya budaya organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa didalam budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi. Menurut pendapat Robbin dan Judge (2015), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu sendiri dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Menurut pendapat Kinicki and Kreitner (2008), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi implisit bersama yang diambil-untuk-diberikan bahwa kelompok memegang dan yang menentukan bagaimana ia merasakan, berpikir tentang, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungannya.

Menurut Sutrisno (2010), budaya organisasi dapat didefinisikan seperangkat sistem nilai-nilai (*Values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Selain itu, Budaya organisasi juga merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

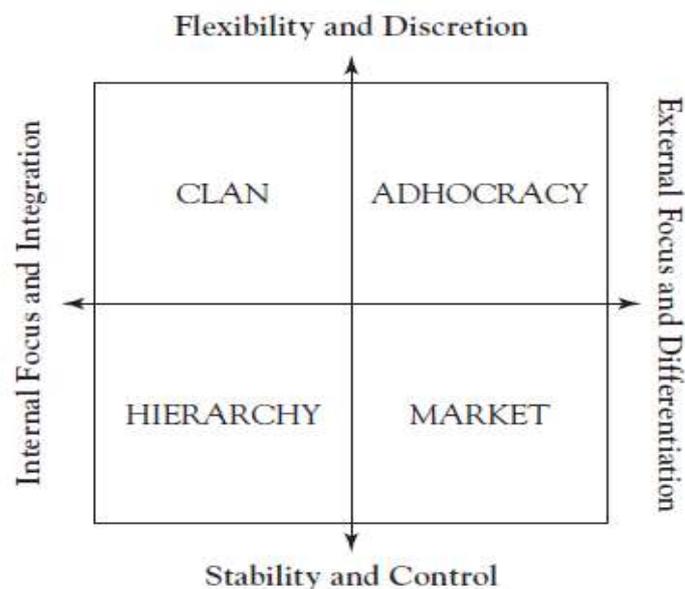
Menurut Wibowo (2013), budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Selanjutnya menurut pendapat Ivancevich, *et al* (2007), budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Robbin dan Judge (2015), Kinicki and Kreitner (2008), Sutrisno (2010), Wibowo (2013), dan Ivancevich, *et al* (2007) bahwa budaya organisasi merupakan suatu keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi dan telah disepakati oleh anggota organisasi yang dipegang bersama sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Dari sekian banyak pendapat ahli tentang budaya organisasi, budaya organisasi Cameron & Quinn lah yang digunakan dalam penelitian ini, karena budaya organisasi Cameron & Quinn membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe budaya dimana keempat tipe ini dapat memberikan gambaran penilaian individu tentang kinerja organisasi, definisi apa-apa yang tampak baik dan benar dan tepat, dengan kata lain, mendefinisikan nilai inti untuk melakukan penilaian organisasi.

### b. Kerangka Nilai Bersaing (*The Competing Values Framework*)

Cameron & Quinn mengembangkan kerangka nilai bersaing (*Competing Values Framework*) untuk mengenali tipe-tipe budaya dalam organisasi. Model Competing Value Framework ini berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-macam jenisnya. Selanjutnya berdasarkan kerangka tersebut (*Competing Values Framework*) Cameron dan Quinn mengembangkan instrumen survei secara kuantitatif yang disebut *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*.



Kriteria organisasi yang efektif dibedakan menjadi dua dimensi. Dimensi pertama membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas (*flexibility*), keleluasaan (*discretion*), dan dinamis (*dynamism*) dengan dimensi yang menekankan stabilitas (*stability*), perintah (*order*), dan pengawasan (*control*). Dimensi kedua membedakan kriteria organisasi

yang efektif menjadi dua sisi yaitu menekankan pada orientasi internal (*internal orientation*), integrasi (*integration*), dan kesatuan (*unity*). Sementara pada sisi lain menekankan pada orientasi eksternal (*external orientation*), diferensiasi (*differentiation*), dan persaingan (*rivalry*).

Kedua dimensi ini bersama-sama membentuk empat kuadran, yang mana setiap kuadran menggambarkan perbedaan indikator-indikator efektifitas organisasi. Keempat kelompok ini dapat memberikan gambaran penilaian individu tentang kinerja organisasi, definisi apa yang tampak baik dan benar dan tepat, dengan kata lain mendefinisikan nilai inti untuk melakukan penilaian organisasi.

### **c. Karakteristik Budaya Organisasi Cameron & Quinn**

Karakteristik mengacu kepada karakter dan gaya hidup seseorang serta nilai-nilai yang berkembang secara teratur sehingga tingkah laku menjadi lebih konsisten dan mudah diperhatikan. Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya (wibowo,2013).

Karakteristik budaya organisasi menurut Cameron & Quinn (2006) yaitu :

#### 1) Budaya *Clan*

Pada budaya *Clan* organisasinya mirip dengan keluarga besar, kesatupaduan, kepribadian, partisipatif dan rasa kebersamaan. Pada

budaya *Clan* dimana lingkungan dapat dikelola dengan baik melalui kerja tim (tidak individual) dan pengembangan karyawan, dan pelanggan dianggap sebagai mitra, serta tugas utama manajemen memberdayakan karyawan dan memfasilitasi partisipasi, komitmen, dan loyalitas mereka. Karakteristik khas perusahaan tipe *Clan* adalah kerja tim, program keterlibatan karyawan, dan komitmen organisasi terhadap karyawan. Budaya *Clan* memiliki persamaan dengan budaya *Hierarchy*, terutama dalam hal fokus pada proses internal dan integrasi, sedangkan perbedaannya, budaya *Clan* lebih menekankan pada fleksibilitas dan kebijaksanaan daripada stabilitas dan integrasi.

Berdasarkan uraian di atas maka, budaya *Clan* adalah budaya yang sifatnya lebih kekeluargaan yang mana karakteristik dari budaya *Clan* ini adalah kerja tim (tidak individual), adanya program keterlibatan karyawan serta komitmen organisasi terhadap karyawannya.

## 2) Budaya *Adhocracy*

*Adhocracy* adalah Adhoc; menunjukkan unit yang dinamis. Asumsinya adalah inovasi dan memelopori inisiatif yang dapat membawa kesuksesan organisasi, terutama dalam bisnis mengembangkan produk dan layanan baru, dan menyiapkan perubahan-perubahan untuk masa yang akan datang. Budaya *Adhocracy* dicirikan oleh tempat kerja yang dinamis, berwirausaha, dan kreatifitas.

Kepemimpinan yang efektif adalah visioner, inovatif, dan berorientasi pada risiko. Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan yang cepat dan memperoleh sumber daya baru. Sukses pada budaya ini berarti menghasilkan produk dan layanan yang unik dan asli. Budaya *Adhocracy* memiliki persamaan dengan budaya *Clan* dalam hal penekanan fleksibilitas dan kebijaksanaan, sedangkan untuk perbedaannya budaya *Adhocracy* fokus pada eksternal organisasi dan diferensiasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya *Adhocracy* adalah budaya yang menunjukkan unit yang dinamis yang dapat dicirikan dengan tempat kerja yang dinamis, berwirausaha, dan kreatifitas serta melahirkan orang-orang yang suka tantangan dan orang-orang yang menyiapkan perubahan-perubahan untuk masa yang akan datang.

### 3) Budaya *Market*

Budaya *Market* lebih berorientasi pada lingkungan eksternal daripada lingkungan internal, fokus pada aspek eksternal organisasi diyakini akan membawa organisasi mencapai kesuksesan. Tipe budaya ini lebih memfokuskan pada hubungan (*transaction*) khususnya pada institusi diluar organisasi, seperti *supplier*, *customer*, kontraktor, pemberi lisensi, dan pemerintah. *Internal control* dalam tipe budaya ini perusahaan *market* tergantung pada mekanisme ekonomi pasar, khususnya pada nilai tukar uang.

Nilai inti pada budaya ini adalah kompetisi (*competitiveness*) dan produktivitas (*productivity*). Diasumsikan bahwa suatu tujuan yang

jelas dan strategi yang agresif membawa produktivitas dan profit. Budaya *Market* memiliki persamaan budaya *Hierarchy*, terutama dalam hal mengutamakan stabilitas dan kontrol, perbedaannya budaya *Market* fokus pada aspek eksternal dan diferensiasi.

Dari penjelasan di atas, maka budaya market adalah budaya organisasi yang fokus pada hubungan (*transaction*) khususnya pada institusi eksternal organisasi yang mencakup pemasok, pelanggan, kontraktor, pemberi lisensi, dan pemerintah. Fokus utama tipe budaya ini adalah kompetisi (*competitiveness*) dan produktivitas (*productivity*).

#### 4) Budaya *Hierarchy*

Budaya *Hierarchy* dicirikan dengan garis wewenang (*authority*) pengambilan keputusan yang jelas, adanya standar peraturan (*Standardized rules*) dan prosedur (*Procedures*), *control* dan mekanisme akuntabilitas (*accountability*) yang dinilai dan dihargai sebagai kunci untuk sukses, formalisasi yang baku, terdapatnya struktur kerja yang jelas dan seluruh anggota organisasi dikendalikan oleh prosedur kerja. Dan dimana seorang pemimpin yang efektif berperan sebagai koordinator dan penyelenggara yang baik dan dapat menjaga atau memelihara organisasi supaya dapat melakukan aktivitas dengan lancar karena hal tersebut merupakan suatu hal yang penting dalam organisasi. Budaya *Hierarchy* biasanya ditandai oleh birokrasi. Budaya *Hierarchy* mengutamakan stabilitas dan kontrol serta fokus pada proses internal dan integrasi. Organisasi dengan stabilitas budaya *Hierarchy*

mementingkan standarisasi, kontrol, dan struktur yang baku dan tegas mengatur wewenang dan pengambilan keputusan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya *Hierarchy* adalah budaya organisasi yang kompatibel yang ditandai dengan tempat kerja yang diformalkan dan terstruktur. Prosedur mengatur apa yang seharusnya dilakukan orang. Pemimpin yang efektif adalah koordinator dan penyelenggara yang baik yang dapat meenjaga kelancaran organisasi karena hal tersebut merupakan suatu hal yang penting.

#### **d. Indikator Budaya Organisasi Cameron & Quinn**

Pada bagian ini, indikator budaya organisasi digunakan sebagai karakteristik dan ciri-ciri yang dapat mengevaluasi dan memungkinkan dilakukannya pengukuran terhadap variabel budaya organisasi tersebut. Indikator budaya organisasi yang digunakan penulis untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini berdasarkan pada instrument *Organizational Culture Assesement Instrument (OCAI)* yang mana terdapat enam pernyataan yang mendefinisikan dimensi budaya yang dikembangkan oleh Cameron & Quinn (2006) yaitu :

##### Budaya *Clant*

##### 1) Karakteristik Dominan (*Dominant Characteristics*)

Ciri-ciri *dominant characteristics* pada budaya *clant* ditandai dengan tempat kerja yang sangat pribadi, seperti keluarga besar.

##### 2) Kepemimpinan Organisasi (*Organizational Leadership*)

Pada budaya *clant* kepemimpinan dalam organisasi umumnya dianggap sebagai pendampingan, fasilitator, atau pengasuhan.

3) Manajemen Karyawan (*Management of Employees*)

Ciri-ciri gaya manajemen dalam organisasi ditandai oleh kerja tim yang kuat, konsensus, dan partisipasi.

4) Perikat Organisasi (*organizational glue*)

Perikat yang menyatukan organisasi ditandai dengan kesetiaan dan rasa saling percaya.

5) Penekanan Strategi (*Strategic Emphases*)

Ciri-ciri penekanan strategi pada budaya *clant* ditandai dengan pengembangan manusia, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan, dan partisipasi tetap ada.

6) Kriteria Sukses (*criteria of success*)

Kriteria sukses organisasi pada budaya *clant* ditandai dengan pengembangan sumber daya manusia, kerja tim, komitmen karyawan, dan kepedulian terhadap orang-orang.

Budaya Adhocracy

1) Karakteristik Dominan (*Dominant Characteristics*)

Ciri-ciri *dominant characteristics* pada budaya *adhocracy* yaitu tempat yang sangat dinamis dan wirausaha. Orang-orang rela menjulurkan leher dan mengambil risiko.

2) Kepemimpinan Organisasi (*Organizational Leadership*)

Ciri-ciri kepemimpinan dalam organisasi ditandai dengan pemimpin yang dianggap sebagai wirausaha, inovasi, dan pengambilan risiko.

3) Manajemen Karyawan (*Management of Employees*)

Gaya manajemen dalam organisasi budaya *adhocracy* ditandai dengan pengambilan risiko individu, inovasi, kebebasan, dan keunikan.

4) Perikat organisasi (*organizational glue*)

Ciri-ciri perikat yang menyatukan organisasi yaitu komitmen terhadap inovasi dan pengembangan serta ada penekanan untuk menjadi yang terdepan.

5) Penekanan strategi (*Strategic Emphases*)

Ciri-ciri organisasi ini yaitu menekankan pada perolehan sumber daya baru dan menciptakan tantangan baru, serta mencoba hal-hal baru.

6) Kriteria sukses (*criteria of success*)

Dimana organisasi mendefinisikan kesuksesan ditandai dengan memiliki produk yang paling unik atau terbaru.

Budaya Market

1) Karakteristik Dominan (*Dominant Characteristics*)

Ciri-ciri organisasi ini yaitu berorientasi pada hasil, berorientasi pada pencapaian, dan orang-orang sangat kompetitif

2) Kepemimpinan Organisasi (*Organizational Leadership*)

Ciri-ciri kepemimpinan dalam organisasi ini fokus pada hal yang tidak masuk akal, agresif, dan berorientasi pada hasil.

3) Manajemen Karyawan (*Management of Employees*)

Gaya manajemen dalam organisasi ditandai dengan daya saing yang kuat, tuntutan tinggi, dan prestasi.

4) Perekat organisasi (*organizational glue*)

Ciri-ciri perekat yang menyatukan organisasi yaitu penekanan pada prestasi dan pencapaian tujuan.

5) Penekanan strategi (*Strategic Emphases*)

Ciri-ciri pada organisasi ini yaitu menekankan tindakan dan pencapaian kompetitif..

6) Kriteria sukses (*criteria of success*)

Kunci sukses organisasi ditandai dengan kemenangan di pasar dan melampaui kompetisi, kepemimpinan pasar yang kompetitif .

Budaya *Hierarchy*

1) Karakteristik Dominan (*Dominant Characteristics*)

Organisasi di ciri-cirikan dengan tempat kerja yang sangat terkontrol dan terstruktur.

2) Kepemimpinan Organisasi (*Organizational Leadership*)

Ciri-ciri kepemimpinan dalam organisasi umumnya ditandai dengan pemimpin yang efisiensi koordinasi, pengorganisasian, atau kelancaran.

3) Manajemen Karyawan (*Management of Employees*)

Gaya manajemen dalam organisasi ditandai oleh keamanan kerja, kesesuaian, kepastian, dan stabilitas dalam hubungan

4) Perekat organisasi (*organizational glue*)

Ciri-ciri perekat yang menyatukan organisasi yaitu aturan dan kebijakan formal.

5) Penekanan strategi (*Strategic Emphases*)

Ciri-ciri penekan strategi organisasi ini yaitu menekankan pada keabadian dan stabilitas, efisiensi, kontrol, dan operasi yang lancar.

6) Kriteria sukses (*criteria of success*)

Ciri-ciri kesuksesan organisasi ditandai dengan efisiensi, pengiriman yang dapat diandalkan, penjadwalan yang lancar, dan produksi berbiaya rendah sangat penting.

**e. Pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mohanty dan Rath (2012), dimana pada penelitian ini terdapat pengaruh positif yang tinggi antara budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Artinya jika suatu organisasi mampu menerapkan nilai-nilai bersama yang baik dalam perusahaan, maka akan dapat meningkatkan perilaku suka rela antar karyawan dalam organisasi.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Yohanes Robert Pratama Husodo (2018). Pada penelitian ini terdapat pengaruh positif dan significant antara budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya atau nilai-nilai yang di anut bersama dan diterapkan bersama akan dapat membentuk perilaku karyawan dalam perusahaan.

**f. Budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior***

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Esmi dkk, (2017) menyatakan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional, *inspirational motivation* memiliki pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung positif terhadap OCB, dan *individual considerations* memiliki pengaruh langsung negatif dan pengaruh tidak langsung positif terhadap OCB. Sedangkan untuk *dimensi intellectual stimulation* dan *idealized influence* berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB dan melalui budaya organisasi. Dan untuk dimensi *involvement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB.

Dengan kata lain para pemimpin transformasional memberikan hubungan dekat dengan karyawan, mendukung dan maju, pekerja cenderung lebih menunjukkan tingkat tinggi OCB dan termotivasi untuk memenuhi tugas di luar peran formal mereka untuk manfaat organisasi. Namun, ketika pemimpin memiliki hubungan yang lemah dengan pekerja dan karyawan mereka berpikir pemimpin mereka kurang kepedulian, mereka cenderung kurang terlibat dalam OCB.

**B. Penelitian yang Relevan**

Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu yang terkait mengenai analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship*

*Behavior* (OCB). Dan untuk mendukung penelitian yang penulis lakukan, maka diperlukan penelitian yang serupa yang telah dilakukan sebelumnya, agar dilihat dan diketahui penelitian ini berpengaruh dan mendukung atau tidaknya dengan penelitian sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan Alexandra de Oliveira Rodrigues dan Maria Cristina Ferreira (2015), dengan judul "*The impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors*", dengan sampel 213 pekerja dimana berdasarkan pada penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Ashkan Khalili (2017), dengan judul "*Leadership Transformational and Organizational Citizenship Behavior The Moderating Role Of Emotional Intelligence*". Sampel berjumlah 2,021 karyawan yang mana berdasarkan penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan Muhammed Abu Nasra And Sibylle Heilbrunn (2015), dengan judul "*Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Arab Educational System in Israel: The Impact of Trust and Job Satisfaction*", dengan jumlah sampel 211 responden. Berdasarkan Penelitian ini, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian yang dilakukan Abubakr Suliman Hanan Al Obaidli (2013), dengan judul *Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the*

*financial service sector*. Pada penelitian ini, jumlah sampel sebanyak 150 karyawan yang mana hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian yang dilakukan Benny Hutahayan, Endang Siti Astuti, Kusdi Raharjo, Djamhur Hamid (2013), dengan judul "*The Effect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, Reward To Organizational Citizenship Of Employee Behavior At Pt Barata Indonesia (Persero)*". Jumlah sampel sebanyak 230 responden. Berdasarkan pada penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Nauman Majeed, T.Ramayah, Norizah Mustamil, Mohammad Nazri, and Samia Jamshed (2018), dengan judul "*Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior: Modeling Emotional Intelligence As Mediator*". Dalam penelitian ini jumlah sampel yaitu sebanyak 220 responden. Berdasarkan penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan Mariman Darto, Djoko Setyadi, Sukisno S. Riadi and Sugeng Hariyadi (2015), dengan judul "*The Effect of Transformational Leadership, Religiosity, Job Satisfaction, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in the Regional Offices of National Institute of Public Administration, Republic of*

*Indonesia*". Jumlah sampel yaitu 153 karyawan. Berdasarkan penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Selanjutnya penelitian yang dilakukan B. Maptuhah Rahmi (2015), dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja*". Dengan jumlah sampel 125 responden, berdasarkan penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan Dariush Gholamzadeh, Azadeh Tahvildar Khazaneh, and Manijeh Salimi Nabi (2014), dengan judul "*The Impact of Leadership Style on Organizational Culture In Mapsa Company*". Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Mapsa Company. Berdasarkan penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Rabindra kumar pradhan, Madhusmita panda and lalatendu Kesari Jena (2016), dengan judul "*Transformational Leadership and Psychological Empowerment The mediating of organizational culture in Indian retail industry*". Jumlah sampel yaitu 310 responden. Berdasarkan penelitian ini bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Anik Herminingsih (2011), dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya*

*Organisasi*". Jumlah sampel sebanyak 123 orang manajer kredit. Berdasarkan penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan significant terhadap budaya organisasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Khodri Kholib Jati, Suzana Hassan, Mohd Hakimi Herman, Shahira Abdul Jabar, Mohd Azlan Abdul Majid (2015), dengan judul "*Transformational Leadership and Organization Culture : A Case Of MAHB*". Jumlah sampel yaitu 3 manajemen tingkat pada MAHB. Berdasarkan penelitian ini bahwa ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sebahattin Yildiz (2016), dengan judul "*The Effect of Leadership style on the Organizational Culture : Evidance From Turkey*". Sampel pada penelitian ini yaitu komandan dan pasukan darat angkatan bersenjata Turki. Berdasarkan penelitian ini bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap budaya organisasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Asif Yaseen Malka Liaquat, Ibn-e-Hassan and Masood ul Hassan (2015) dengan judul "*Impact Of Organizational Culture And Social Influence On Organizational Citizenship Behaviour With Mediating Effect Of Interactional Justice*". Jumlah sampel yaitu 550 responden. Berdasarkan penelitian tersebut, terdapat bahwa ada hubungan yang positif antara *Organizational Culture* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Apabila suatu organisasi memiliki suatu budaya dengan nilai-nilai yang baik maka akan mampu untuk meningkatkan perilaku sukarela antar karyawan dalam sebuah organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Bernadetha Nadeak (2016), dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen*”. Jumlah sampel 109 orang dosen yang mana berdasarkan penelitian tersebut, budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Jagannath Mohanty and Bhabani P Rath (2012) dengan judul “*Influence Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior*”. Sampel pada penelitian ini berjumlah 550 orang karyawan. Berdasarkan penelitian ini, menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

**Tabel 2 Penelitian Terdahulu**

No	Penulis	Variabel		Sampel	Hasil Penelitian
		Dependen	Independen		
1	Alexandra de Oliveira Rodrigues dan Maria Cristina Ferreira (2015)	<i>Organizational Citizennship Behavior</i>	<i>Transactional dan transformational leadership style</i>	213 pekerja	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB
2	Ashkan Khalili (2017)	<i>Organizational Citizenship Behavior The Moderating Role Of Emotional Intelligence</i>	<i>Transformational Ledership</i>	221 karyawan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.
3	Muhammed Abu Nasra And Sibylle Heilbrunn (2015)	<i>Organizational citizenship behavior ,the impact of trust and job satisfaction</i>	<i>Transformational Leadership</i>	211 responden	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB
4	Abubakr Suliman Hanan Al Obaidli	<i>organizational citizenship behavior (OCB)</i>	<i>Transformational</i>		Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif

	(2013)		<i>Leadership</i>	150 Karyawan	terhadap OCB
5	Benny Hutahayan, Endang Siti Astuti, Kusdi Raharjo, Djamhur Hamid ( 2013 )	<i>Organizational Citizenship Of Employee Behavior</i>	<i>Transformational Leadership, Organizational Culture, Reward</i>	230 responden	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB
6	Majeed, T.Ramayah ,Norizah Mustamil, Mohammad Nazri, and Samia Jamshed (2018)	<i>Organizational Citizenship Behavior: Modeling Emotional Intelligence As Mediator</i>	<i>Transformational Leadership</i>	220 Responden	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
7	Mariman Darto, Djoko Setyadi , Sukisno S. Riadi and Sugeng Hariyadi (2015)	<i>Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance</i>	<i>Transformational Leadership, Religiosity, Job Satisfaction, and Organizational Culture</i>	153 karyawan	kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.
8	B. Maptuhah Rahmi (2015),	<i>Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja</i>	<i>Kepemimpinan Transformasional</i>	125 responden	kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
9	Dariush Gholamzadeh, Azadeh Tahvildar Khazaneha dan Manijeh Salimi Nabib (2014)	<i>organizational culture</i>	<i>leadership styles</i>	Karyawan yang bekerja di mapsa company	Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

10	Rabindra Kumar Pradhan, Madhusmita Panda and Lalatendu Kesari Jena (2016)	1. <i>Psychological Empowerment</i> 2. <i>Organizational Culture</i>	<i>Transformational leadership</i>	310 Responden	Adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi
11	Anik Herminingsih (2011)	Budaya organisasi	Kepemimpinan Transformasional	123 orang manajer kredit	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi
12	Muhamad khodri kholib Jati,dkk. (2015)	<i>Organizational culture</i>	<i>Transformational Leadership</i>	Manajemen tingkat pada MAHB	Ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi
13	Sebahattin Yildiz (2016)	<i>Organizational culture</i>	<i>Leadership Style</i>	Komandan dan pasukan darat angkatan bersejata turki	Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap budaya organisasi
14	Asif Yaseen Malka Liaquat, Ibn-e-Hassan and Masood ul Hassan (2015)	<i>Organizational Citizenship Behaviour With Mediating Effect Of Interactional Justice</i>	<i>Organizational Culture And Social Influence</i>	550 responden	Ada hubungan yang positif antara <i>Organizational Culture</i> dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
15	Bernadetha Nadeak (2016)	<i>Organizational Citizenship Behavior (Ocb)</i>	<i>Budaya Organisasi</i>	109,orang dosen	Budaya organisasi pengaruh langsung dan signifikan terhadap OCB

16	Jagannath Mohanty and Bhabani P Rath (2012)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Organizational Culture</i>	550 employees	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
----	---	--	-------------------------------	---------------	---

Berdasarkan penelitian yang relevan di atas, maka penelitian ini bermaksud untuk menguji “Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang”.

### C. Kerangka Konseptual

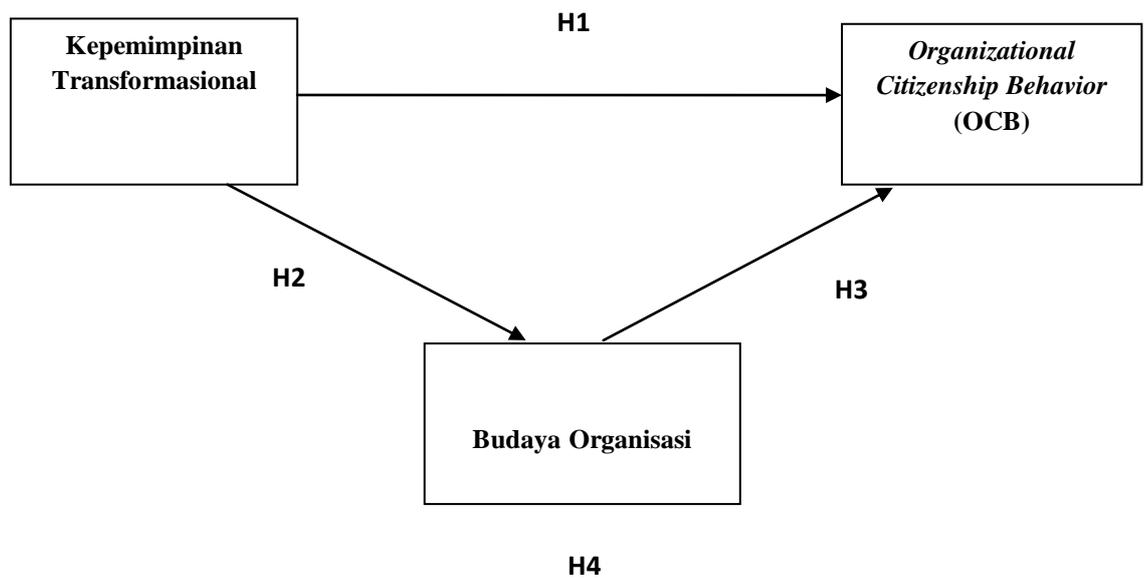
Kerangka konseptual merupakan alur penalaran yang didasarkan pada masalah penelitian yang digambarkan dengan skema secara holistik dan sistematis. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional, terhadap *organizational citizenship behavior* dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang.

Dalam sebuah organisasi perilaku OCB sangat memberikan keuntungan kepada organisasi, dengan adanya OCB dalam perusahaan akan dapat meningkatkan keefektifan organisasi dan kinerja organisasi. Perilaku OCB dalam organisasi bisa dipengaruhi oleh bagaimana kepemimpinan yang ada dalam organisasi, dimana pimpinan akan dijadikan dasar contoh untuk berperilaku. Selain kepemimpinan yang mempengaruhi OCB juga dipengaruhi oleh Budaya Organisasi. Kuat atau lemahnya OCB pada sebuah perusahaan tergantung bagaimana manajemennya dapat mengendalikan hal tersebut serta bagaimana manajemennya dapat melakukan perubahan terhadap organisasi dengan tidak menyalah aturan budaya yang ada.

Dalam upaya meningkatkan OCB pegawai pada suatu organisasi maka yang perlu diperhatikan oleh organisasi tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Jika seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya, sehingga para pengikut memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin, maka pengikut termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB.

Selain kepemimpinan transformasional, budaya organisasi juga mempengaruhi OCB. Budaya Organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang bersama oleh anggota organisasi dalam hal membedakannya dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mencerminkan bagaimana kebiasaan individu dalam organisasinya. Ini terlihat dalam perilaku positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Apabila pegawai mampu menyesuaikan diri dengan budaya organisasi tempat mereka bekerja, maka dapat juga mempengaruhi perilaku karyawan untuk meningkatkan perilaku ekstra perannya terhadap organisasi.

Maka dari uraian di atas, penelitian ini yang menjadi variabel bebas (X) adalah kepemimpinan transformasional, Budaya Organisasi (M), sedangkan variabel terikat (Y) adalah *Organizational Citizenship Behavior* yang penulis gambarkan dalam kerangka konseptual pada gambar 1.



**Gambar 1: Kerangka Pemikiran Teoritis**

**Keterangan :**

- H1 : Penelitian yang dilakukan *Alexandra de Oliveira Rodrigues* dan *Maria Cristina Ferreira* (2015), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. Dimana ketika seorang pemimpin memotivasi dan juga menginspirasi para bawahannya, sehingga para karyawan merasa diperhatikan maka karyawan akan mau melakukan suatu pekerjaan di luar tanggung jawab pekerjaan formalnya.
- H2 : Penelitian yang dilakukan oleh *Darius Gholamzadeh, et al* (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Pemimpin yang baik akan membangun budaya organisasi yang baik juga, agar tujuan organisasi dapat tercapai.
- H3: Penelitian yang dilakukan oleh *Jagannath Mohanty and Bhabani P Rath* (2012) dengan judul “*Influence Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior*”. Berdasarkan penelitian ini, menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- H4 : Penelitian yang dilakukan oleh *Esmi, dkk* (2017) dengan judul “*The mediating effect of organizational culture on the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior* “. Berdasarkan hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dimensi *intellectual stimulation* dan *idealized influence* terhadap OCB.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, kajian teori, rumusan masalah dan kerangka konseptual yang telah dipaparkan, maka dapat penulis rumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap Budaya Organisasi Pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang

H<sub>3</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang.

H<sub>4</sub>: Budaya Organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada bagian Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Hal ini berarti bahwa ketika seorang pemimpin mampu mengarahkan dan memotivasi para bawahannya, dan bawahan merasa diperhatikan dalam organisasi, maka akan dapat meningkatkan perilaku positif yang baik dari karyawan untuk organisasinya.
2. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Hal ini berarti ketika kepemimpinan transformasional yang diterapkan baik maka akan mampu memberikan pengaruh untuk meningkatkan penerapan budaya organisasi yang juga baik pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang.

3. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Hal ini berarti pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang merasakan bahwa budaya organisasi yang diterapkan sudah cukup baik sehingga mampu mempengaruhi bagaimana keinginan mereka untuk berperilaku *extra role* terhadap organisasinya.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan serta positif antara kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* melalui budaya organisasi pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Hal ini berarti ketika kepemimpinan transformasional baik, maka akan meningkatkan penerapan budaya organisasi yang baik juga, dengan adanya budaya organisasi yang baik, maka akan meningkatkan keinginan OCB pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

### **1. Bagi Pihak Organisasi**

Dari temuan hasil penelitian ini, di mana budaya yang paling menonjol pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang adalah budaya *clant*, untuk itu disarankan bagi Rumah Sakit Bhayangkara Padang untuk meningkatkan penerapan budaya *clant* dengan cara meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, dan meningkatkan jiwa gotong royong.

## **2. Bagi Peneliti yang Akan Datang**

Pada penelitian selanjutnya digunakan sampel yang lebih banyak lagi, diharapkan dapat menggunakan populasi dan sampel yang lebih luas dengan cara melibatkan beberapa instansi sejenis. Dan peneliti yang akan datang dapat menambah faktor lain yang dapat meningkatkan perilaku *extra role* atau *organizational citizenship behavior* .

## **C. Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain, penelitian ini hanya menggunakan sampel sebanyak 74 orang pegawai PNS Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Penulis juga membatasi masalah yang akan penulis teliti pada faktor yang menurut penulis berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Obaidli, Abubakr Suliman Hanan.2013.Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector.*Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 5 Iss 2 pp. 115 – 134
- Bass, Bernard M. 1990. Ethic, From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamic*. Vol.18,pp.19-31
- Bass, Bernard M & Paul Steidlmeier.1999. Ethic, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*. Vol 10 (2), 181–217
- Blatt,Ruth.2008. Organizational Citizenship Behavior Of Temporary Knowledge Employees.*Organization Studies*.Vol 29 ( 06 ).Pp.849-866
- Bolino,Mark C.and Turnley,William H. 2003. Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior.Academy of Management Execitive.Vol.17.No.3
- Cameroon,Kim S., Quinn,Robbert.2006.Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on The Competing Value Fremework.United Sttates Of American : Joursey-Bass
- Darto Mariman, Djoko Setyadi , Sukisno S. Riadi and Sugeng Hariyadi .2015. The Effect of Transformational Leadership, Religiosity, Job Satisfaction, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance. Mulawarman University. *European Journal of Business and Management*. Vol.7, No.23, 2015
- Davis, K dan Newstrom. (1995). Perilaku dalam Organisasi. Erlangga : Jakarta.
- Esmi,Keramat, Maryam Piran, Ali Asghar hayat.2017. The Mediating Effect Of Organizational Culture On The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Health Management & Informatics*. Vol 4, Issue 4. 114-119
- Flippo,B.Edwin. 1998. Manajemen Personalia. Pt.GeloraAksara Pratama. Erlangga