

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(OCB) GURU DAN KARYAWAN**

**(STUDI KASUS YAYASAN PEJUANG ISLAM
ABDURRAHMAN GANJUR)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana(S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Wahid Hasyim

Disusun oleh :

Siti Nurkhafidhoh

NIM 141010111

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS WAHID HASYIM
SEMARANG
2018**

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama penyusun : Siti Nurkhafidhoh
NIM : 141010111
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Judul skripsi : Analisis Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Kasus Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman Ganjur).

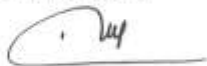
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Dosen penguji I



Dr. Maskudi, MM
NIP.03.11.1.0198

2. Dosen Penguji II



Khanifah, SE., M. Si., Akt
NIP.03.05.1.0130

1. Dosen pembimbing I



Dr. Maskudi, MM
NIP.03.11.1.0198

2. Dosen Pembimbing II



Yulekhah Ariyanti, SE., MM.
NIP. 03.05.1.0132

Semarang, 4 September 2018

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas
Wahid Hasyim Semarang



Khanifah, SE., M. Si., Akt

NIP.03.05.1.0130

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah :

Nama : Siti Nurkhafidhoh

NIM : 141010111

Fakultas / jurusan : Ekonomi / Manajemen

Judul skripsi : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Kasus Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman Ganjur).

Menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya, tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain atau lebih digunakan sebagai persyaratan penyelesaian studi di perguruan tinggi lain, kecuali bagian tertentu yang saya ambil sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Semarang, 4 September 2018

Yang menyatakan,



Siti Nurkhafidhoh

NIM.141010111

MOTTO

Mulailah dari tempatmu berada. Gunakan yang kau punya. Lakukan yang kau bisa.

(Arthur Ashe)

Kebanggaan kita yang terbesar ialah bukan tidak pernah gagal, tetapi ialah bangkit

kembali setiap kali kita jatuh

(Brother)

HALAMAN PERSEMBAHAN

1. Ibu dan Bapak tercinta terimakasih atas curahan doa dan kasih sayang serta dukungan nasihat-nasihat yang tidak pernah berhenti.
2. Kakak kandung ahmad mudhofar dan istri terimakasih yang selalu memotivasi dan memberikan kasih sayangnya. Dan tak lupa untuk keponakan terlucu yang selalu menghiasi hari-hariku penuh keceriaan.
3. Keluarga besar,saudara-saudara saya, terimakasih atas doa dan dukungan yang selalu diberikan kepada saya.
4. Sahabat dan teman seperjuangan, terimakasih untuk pengalamannya, motivasinya dan semangatnya.

ABSTRAK

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku yang secara sadar dan sukarela dilakukan diluar deskripsi kerja tanpa mengharapkan imbalan. Gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang dapat memotivasi dan membuat bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya. Budaya organisasi merupakan prinsip dasar dalam sebuah organisasi. Yang meliputi sebagai nilai, keyakinan dan sikap yang mampu mendorong anggota organisasi untuk terlibat dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan OCB guru dan karyawan di YASPIA. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif menjadi kuantitatif dengan menggunakan *skala likert* dengan kuesioner. Adapun populasi dan sampel penelitian ini adalah berjumlah 85. Hasil pengujian H1 uji t menunjukkan diperoleh nilai t hitung sebesar 4,381 dengan taraf hasil signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang artinya dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB guru dan karyawan YASPIA. Hasil pengujian H2 menunjukkan diperoleh nilai t hitung sebesar 3,958 dengan taraf hasil signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang artinya dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap OCB. Melalui analisis regresi secara simultan diperoleh nilai F hitung sebesar 44,182 dan R^2 sebesar 50,7% sementara untuk 49,3% dipengaruhi oleh variabel diluar gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

ABSTRACT

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a behavior that is consciously and voluntarily carried out outside the job description without expecting reward . Transformational leadership style is a leader who can motivate and make his subordinates want to do something more than their obligations. Organizational culture is a basic principle in an organization. Which includes values, beliefs and attitudes that are able to encourage organizational members to be involved in achieving organizational goals. This study aims to determine the effect of transformational leadership style and organizational culture with OCB teachers and employees at YASPIA. The research method used in this study is a scoring research method which is to convert qualitative to quantitative data using a Likert scale with a questionnaire. The population and sample of this study amounted to 85. The results of testing H1 t test showed obtained t value of 4.381 with the results of the significance level of 0.000 is smaller than 0.05, which means it can be concluded there is a positive and significant influence on Transformational Leadership Style OCB teachers and YASPIA employees. The results of the H2 test show that the value of t arithmetic is 3.958 with the result level of significance of 0.000 is less than 0.05, which means it can be concluded that there is a positive and significant influence on the organizational culture of OCB. Simultaneously, regression analysis obtained F count value of 44,182 and R^2 of 50,7% while for 49,3% was influenced by variables outside transformational leadership style and organizational culture.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Guru dan Karyawan (Studi Kasus Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman Ganjur)” dengan lancar. Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa bimbingan dari berbagai pihak, Tugas Akhir ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Mahmutarom HR.,SH., MH. Selaku Rektor Universitas Wahid Hasyim Semarang.
2. Khanifah, SE., M. Si., Akt. Selaku Dekan Universitas Wahid Hasyim Semarang
3. Hasan, SE., M.S. Selaku wakil dekan Universitas Wahid Hasyim Semarang
4. Yulekhah ariyanti, SE., MM. Selaku Kepala Program Studi Manajemen Universitas Wahid Hasyim Semarang.
5. Dr. Maskudi., MM dan Yulekhah ariyanti, SE., MM selaku dosen pembimbing yang telah sabar memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan Tugas Akhir.
6. Dr. Cuk jaka purwanggono, MM., yulekhah ariyanti, SE., MM.dan
7. Sunardi, SE. Selaku ketua Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman Ganjur yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian.

Semarang, Agustus 2018

Penulis



Nurkhafidhoh
NIM.141010111

DAFTAR ISI

Judul	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman pernyataan.....	iv
Halaman Motto.....	v
Halaman Persembahan	vi
Abstrak	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian.....	7
1.4 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
1.1 Lansadan Teori.....	10
1.2 Penelitian Terdahulu	27
1.3 Kerangka Pemikiran	30
1.4 Hipotesis.....	31
BAB III METODE PENELITIAN	32
2.1 Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional	32
2.2 Jenis Dan Sumber Data	37
2.3 Metode Pengumpulan Data	38
2.4 Metode Analisis	39
BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Deskripsi Obyek Penelitian	47
4.2 Deskripsi data penelitian	52
4.3 Uji instrumen.....	59
4.4 Uji asumsi klasik	62
4.5 Uji linier berganda.....	67

4.6 Pengujian hipotesis	68
4.7 Pembahasan	72
BAB V PENUTUP	78
5.1 Kesimpulan.....	78
5.2 Saran	79
Daftar Pustaka	80
Lampiran	85

DAFTAR TABEL

Masa kerja karyawan.....	2
Presensi tenaga pendidik	6
Penelitian terdahulu.....	27
Definisi Operasional dan Variabel Penelitian	35
Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	49
Frekuensi Responden Berdasarkan Usia.....	51
Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	51
Frekuensi Responden Berdasarkan Status	52
Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	54
Variabel Budaya Organisasi.....	56
Variabel Organizational Citizenship Behavior	58
Uji Validitas	59
Uji Reabilitas Gaya Kepemimpinan Transformasional	61
Uji Reabilitas Budaya Organisasi	61
Uji Reabilitas OCB	62
Uji Normalitas K-S	64
Uji multikolinieritas	65
Uji Regresi Linier Berganda	67
Hasil Uji-T Secara Parsial.....	69
Perbandingan t tabel dan t hitung.....	69
Hasil Regresi Analisis Secara Simultan	70
Koefisien Determinasi (R^2)	72

DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner	82
Hasil kuesioner variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	92
Hasil kuesioner variabel Budaya Organisasi.....	95
Hasil kuesioner variabel (OCB)	98
Uji validitas variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	101
Uji validitas variabel Budaya Organisasi	102
Uji validitas <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	103
Hasil uji realibilitas Gaya Kepemimpinan Transformasional	104
Hasil uji realibilitas Budaya Organisasi	105
Hasil uji realibilitas OCB	106
Hasil analisis berganda.....	107
Tabel t.....	108
Tabel r	109
Tabel f	110

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Manusia diciptakan sebagai makhluk sosial yang dimana tidak bisa hidup sendiri. melainkan harus ada interaksi serta kerja sama antar satu sama lain. Oleh sebab itu dibutuhkan sebuah organisasi, yang merupakan struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk mencapai tujuan. Selain itu organisasi juga sebagai wadah untuk mempresentasikan segala kegiatan yang memungkinkan karyawan dapat meraih hasil yang maksimal.

Faktor terpenting dalam memaksimalkan tujuan organisasi adalah sumber daya manusia (SDM), karena semua kegiatan yang ada di perusahaan dapat beroperasi dengan baik. Maka dari itu sumber daya manusia perlu adanya peningkatan kualitas sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lain. Persaingan di zaman sekarang semakin ketat jadi organisasi harus benar-benar mampu menciptakan sumber daya manusia yang produktifitasnya tinggi. Organisasi pada umumnya percaya bahwa dalam mencapai keunggulan yang kompetitif harus mampu meningkatkan kinerja dari para SDMnya, karena pada umumnya tuntutan minimal dalam bekerja pada sebuah organisasi atau perilaku *inrole* dalam bekerja adalah mampu bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Dengan itu diharapkan akan mampu mencapai kinerja yang baik.

Untuk meningkatkan kualitas organisasi perlu adanya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). *Organizational citizenship behavior*

(OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja berdasarkan hasil kinerja individu (Yusfi, 2015). Perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) seperti membantu individu lain dalam sebuah tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan extra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi (Robbins, 2008) dalam (Putra dan Made Subudi, 2017). Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku proposial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

(Salih kusluran, 2000) dalam (Haryanti *et al*, 2014) mengemukakan tentang *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah sebagai perilaku individu yang bebas dan spontan yang dihasilkan dari karakter seseorang ataupun karakter pekerjaan atau organisasinya, juga berasal dari hubungan dengan atasannya. *Organizational citizenship behavior* (OCB) mengacu pada perilaku seseorang individu atau tim yang memberikan dampak positif dan meningkatkan efektifitas dalam organisasi melalui pengaruh langsung dari pekerjaannya maupun tidak langsung secara sosial. Perilaku kewargaan ini tidak memiliki suatu imbalan atau penghargaan secara kontrak. Dapat dibuktikan dengan lama masa kerja atau masa bakti guru dan karyawan.

Tabel 1.1

Daftar Masa Kerja Karyawan Di Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman

Ganjur

No	Masa kerja karyawan	Frekuensi
1.	0-7 tahun	30

2.	8-15 tahun	25
3.	16-23 tahun	4
4.	24-31 tahun	12
5.	32-39 tahun	12
6.	40-47 tahun	3

Sumber : Sekretaris Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman Ganjur

Dalam organisasi pendidikan masih banyak fenomena-fenomena yang terjadi, dimana tenaga pendidik masih jarang yang menerapkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) saat melakukan tugas dalam organisasi. Mereka hanya melakukan tugas sesuai dengan *job discription* yang telah ditetapkan dalam organisasi. sering sekali terjadi, mereka mau bekerja ekstra namun mereka juga mengharapkan sebuah imbalan atau penghargaan, dan sebaliknya apabila mereka tidak mendapatkan apa yang mereka inginkan maka mereka akan bekerja dengan setengah hati. Hal ini akan mengakibatkan menurunnya kinerja tenaga pendidik untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas sehingga menimbulkan kurangnya menaati peraturan dalam organisasi dan pengaruh lingkungan kerja dimana teman bekerja juga bisa mempengaruhi menurunnya semangat dalam mendidik siswa-siswi.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) diantaranya adalah kepemimpinan, sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan atau organisasi tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. (Handoko, 2009) kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang agar bekerja sesuai dengan sasaran. Ada beberapa macam kepemimpinan yang telah diterapkan dalam sebuah

organisasi. Dalam penelitian ini peneliti memilih gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transformasional kini suatu pendekatan yang sangat populer untuk mengetahui sejauhmana keefektifan seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri bukan demi perasaan aman (John, Robert dan Michael, 2006) dalam (Iga Swandaru Siwi, 2015). Dengan ini seseorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja bawahannya baik secara *in role* maupun *extra role*, yang secara tidak langsung ditetapkan oleh sistem *reward* formal dari organisasi (Organ, 1998) dalam (Haryanti *et al*, 2014). Gaya kepemimpinan transformasional juga diterapkan dalam Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman Ganjur (YASPIA).

Hasil wawancara awal dari beberapa tenaga pendidik dan karyawan Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman Ganjur (YASPIA) memberikan informasi bahwa pemimpin mereka dipersepsikan sebagai pemimpin yang berkarisma serta selalu memotivasi bawahannya agar selalu berfikir yang kreatif dan inovatif dalam mendidik siswa-siswi. Selain itu, pemimpin juga memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi dan juga selalu perhatian terhadap bawahannya dalam segala hal termasuk memberikan kebutuhan para karyawannya akan mengembangkan karir. Sehingga para karyawannya kagum dan hormat kepada pemimpin mereka. Berdasarkan persepsi diatas, peneliti menyimpulkan bahwa pemimpin tersebut mempunyai ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, ada faktor lain yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu budaya organisasi. Menurut (Ermawan, 2011) budaya organisasi merupakan cara hidup dan gaya hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap organisasi, sebab semakin kuat budaya maka semakin kuat pula pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku karyawan, karena budaya yang kuat akan menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan kinerja. Karena tujuan budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku (Siagian, 2008).

Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman Ganjur (YASPIA), merupakan sebuah organisasi atau lembaga yang bergerak di bidang pendidikan formal. Pendidikan formal mempunyai 4 bidang yaitu Taman Kanak-Kanak (TK), Madrasah Diniyyah (MADIN), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyyah (MA). Awal mulanya pada tahun 1962 madrasah ini didirikan untuk sebuah pendidikan non formal (MADIN) yang diprakarsai oleh tokoh masyarakat yaitu Habib Almunawwar, Kyai Kamdun, Kyai Damanhuri, Kyai Abdullah. Dengan berjalannya waktu mengetahui perkembangan madrasah semakin pesat, kemudian pada tahun 1978 mendirikan Madrasah Tsanawiyah dan tidak lama kemudian juga mendirikan Madrasah Aliyyah. Pada tahun 1982 pengurus madrasah

mengajukan permohonan berdirinya yayasan untuk mengelola pendidikan TI, MADIN, MTs dan MA, kemudian diresmikan pada tanggal 23 Desember 1982 No. 47.

Demi mewujudkan visi dan misi Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman Ganjur (YASPIA), ketua yayasan harus berusaha terus untuk memaksimalkan para kepala sekolah untuk terus belajar dari setiap kesalahannya dan selalu mengupdate informasi terkini baik dibidang pendidikan maupun non pendidikan, kemudian mengasah skillnya dalam memimpin sekolah agar mewujudkan visi dan misi di organisasi. Dan terus memajukan dunia pendidikan dengan cara meningkatkan budaya organisasi yang baik dalam lingkungan kerja, membangun sikap tolong menolong dalam bekerja. Hasil pengamatan peneliti masih sedikit guru yang mau membantu rekan kerjanya dalam mengajar secara sukarela tanpa diperintah oleh kepala sekolah. Sikap organizational citizenship behavior (OCB) masih perlu ditingkatkan di lingkungan para guru demi terwujudnya visi dan misi organisasi sekolah dan menciptakan rasa kekeluargaan diantara para guru.

Berikut penulis lampirkan tabel presensi guru dan karyawan di Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman Ganjur :

Tabel 1.2

Daftar Presensi Guru Dan Karyawan Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman

Ganjur tahun 2016/2017

No	Bulan	Jumlah Tenaga Pendidik	Masuk	Ijin Meninggalkan Tugas	Tanpa Keterangan
1.	Juli	85	84%	10%	6%
2.	Agustus	85	73%	19%	8%
3.	September	85	98%	11%	0
4.	Oktober	85	98%	8%	2%
5.	November	85	85%	15%	0

6.	Desember	85	77%	23%	0
7.	Januari	85	92%	8%	0
8.	Februari	85	89%	11%	0
9.	Maret	85	82%	18%	0
10.	April	85	79%	18%	3%
11.	Mei	85	95%	5%	0
12.	Juni	85	88%	12%	0

Sumber : Data Manajemen Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman Ganjur Tahun

Ajaran 2016/2017

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, penulis ingin mengetahui lebih lanjut tentang **“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru dan Karyawan Di Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman Ganjur”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru dan karyawan YASPIA?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru dan karyawan YASPIA?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru dan karyawan YASPIA?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah peneliti kemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional ketua yayasan terhadap OCB guru dan karyawan di Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman Ganjur (YASPIA).
2. Untuk mengetahui analisis pengaruh budaya organisasi terhadap OCB guru dan karyawan di Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman Ganjur (YASPIA).
3. Untuk mengetahui analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan terhadap OCB guru dan karyawan di Yayasan Pejuang Islam Abdurrahman Ganjur (YASPIA).

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini berguna untuk :

1. Bagi organisasi

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan instansi untuk memperbaiki OCB karyawan dan sebagai pertimbangan untuk mengambil kebijakan-kebijakan dalam instansi yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memotivasi guru dan karyawan untuk bertindak sesuai dengan kebijakan yang ada untuk memajukan organisasi.

2. Bagi guru dan karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan yang lebih banyak kepada guru dan karyawan dalam bekerja di instansi agar OCB terhadap karyawan makin baik.

3. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman penulis dalam bidang penelitian mulai dari pengumpulan data, pengolahan data hingga penyajian dalam bentuk laporan.

4. Bagi akademis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi pada penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan adalah untuk mempermudah sebuah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang, perumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang variabel penelitian beserta definisi operasionalnya, penentuan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai hubungan umum obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang dari hasil penelitian dan saran-saran, sebagai masukan bagi perusahaan/ Yayasan dan penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teoritis

2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dalam perkembangan ilmu di era globalisasi ini banyak kajian baru dan menarik dibidang sumber daya manusia. Manusia dijadikan sebagai subyek dan juga obyek dalam penelitian-penelitian SDM untuk mencari hal-hal baru yang dapat dijadikan sebagai sumber peningkat kemampuan manusia itu sendiri. salah satu aspek baru yang diungkap tentang manusia adalah OCB (*Organizational Citizenship Behavior/ Perilaku Kewargaan Karyawan*).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasikan perilaku-perilaku seseorang sehingga guru dan karyawan dapat disebut sebagai anggota yang baik. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan itu *organizational citizenship behavior* harus benar-benar digalakkan dalam organisasi, karena perilaku ini cenderung melihat seseorang sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri.

Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan

meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu. Berikut akan dijelaskan lebih dalam mengenai OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

2.1.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) yang mempunyai arti perilaku kewargaan karyawan, merupakan suatu perilaku kesukarelaan seseorang *diluar job deskripsi* dan tidak mengharapkan imbalan (Titisari, 2014). Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang melakukan lebih dari sekedar tugas biasa yang mereka lakukan dan juga memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, dimana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi menjadi sangat membutuhkan karyawan yang mampu menampilkan perilaku kewargaan yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, memajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait dengan pekerjaan yang terjadi.

.berikut pandangan para ahli mengenai *Organizational citizenship behavior* (OCB) :

- a. (Organ, 1997) dalam (Prabowo dan Djastuti, 2014) mendefinisikan OCB sebagai perilaku sukarela individu yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dan secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektivitas dari sebuah organisasi. Secara sukarela maksudnya perilaku tersebut bukanlah bagian dari tuntutan deskripsi

pekerjaan ataupun syarat-syarat dari kontrak kerja karyawan dengan organisasi, melainkan kepada perilaku yang berasal dari pilihan sukarela individu dan apabila tidak dilakukan juga terbebas dari hukuman.

- b. *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu berupa kebebasan untuk menentukan atau memilih secara tidak langsung untuk memlakukannya dan perilaku tersebut diakui oleh sistem reward secara eksplisit sebagai usaha untuk memajukan fungsi organisasi secara efisien dan efektif. Perilaku ini dapat dilakukan maupun tidak dilakukan individu serta tidak memiliki punishment bagi yang tidak melakukan (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006) dalam (Amperawan, 2016).
- c. Menurut Podsakoff *et al.* dalam Yuniar (2012) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku sukarela, perilaku melebihi tuntutan tugas yang berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.
- d. Menurut (Bogler dan Somech, 2005) dalam (Kusumajati, 2014) mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku sekehendak hati yang diarahkan oleh individu atau organisasi secara keseluruhan.

Maka dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang secara sadar dan sukarela dilakukan diluar deskripsi kerja secara formal dan apabila itu tidak dilakukan pun tidak akan mendapatkan sanksi.

2.1.1.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organ dalam Gunara (2014) mengemukakan beberapa dimensi *dalam organizational citizenship behavior* (OCB), dan dimensi ini sering digunakan dalam penelitian, yaitu sebagai berikut :

a. *Altruism*(sikap menolong)

Altruism merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.

b. *Courtesy*(sikap hormat)

Courtesy, merupakan perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antar karyawan, sehingga orang yang memiliki *courtesy* adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

c. *Sportsmanship* (sikap toleransi)

Sportsmanship merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan.

d. *Civic virtue* (sikap tanggung jawab)

Civic virtue merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi dimana kecenderungan karyawan akan mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana prosedur dalam organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

e. *Conscientiousness* (sikap sukarela)

Conscientiousness merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi dari yang diharapkan perusahaan, dimana perilaku sukarela ini bukan merupakan kewajiban atau tugas dari karyawan yang bersangkutan.

Williems dan Anderson dalam Hardi (2009) membagi *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam dua kategori yaitu *organizational citizenship*

behavior (OCB)-O dan *Organizational citizenship behavior* (OCB)-I. OCB-O adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, misalnya kehadiran ditempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati aturan-aturan informal untuk menjaga ketertiban. Sedangkan OCB-I adalah perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung memberikan kontribusi bagi organisasi, misalnya membantu rekannya yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian personal terhadap karyawan lain. Kedua bentuk perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi deskripsi kerjanya yang resmi.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Novliadi dalam Permadi (2009) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) cukup kompleks dan saling terkait satu sama lainnya. Faktor-faktor tersebut yaitu :

a. Budaya dan iklim organisasi

Slott dalam Permadi (2009) menyatakan bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan melampaui tanggungjawab mereka apabila :

- 1) Merasa puas dengan pekerjaannya.
- 2) Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari pengawas.
- 3) Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

b. Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya *organizational citizenship behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang dapat

berubahubah. Suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu membantu orang lain.

c. Persepsi terhadap dukungan organisasi

Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat pada perilaku citizenship.

d. Persepsi terhadap kualitas hubungan atasan dan bawahan

Riggio dalam Pemadi (2009) menyatakan bahwa apabila interaksi atasanbawahanberkualitas tinggi, maka seorang atasan akan berpandangan positifterhadap bawahannya sehingga bawahan akan merasa bahwa atasannyamemberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan kepada atasannya sehingga mereka termotivasi untukmelakukan lebih dari yang diharapkan atasan mereka.

e. Masa kerja

Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki kedekatan dan keikatan yang kuat dengan organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif.

f. Jenis kelamin

Lovell dalam Permadi (2009) menemukan perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkat *organizational citizenship behavior*(OCB) mereka, dimana wanita lebih banyak menolong dibandingkan pria.

Sedangkan menurut Podsakoff dalam Permadi (2009) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi Organizational citizenship behavior (OCB) adalah :

a. Karakteristik individu

Kepuasan karyawan, komitmen organisasi, motivasi kerja dan persepsi keadilan adalah dipandang sebagai faktor umum yang muncul sebagai penentu utama dalam Organizational citizenship behavior (OCB). Persepsi peran juga ditemukan memiliki hubungan yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Kerancuan peran dan konflik peran diketahui berhubungan dengan kepuasan karyawan dan kepuasan berhubungan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

b. Karakteristik tugas

Pada dasarnya umpan balik tugas dan tugas yang memuaskan secara positif terkait, dan tugas rutin secara negatif dihubungkan dengan *Organizational citizenship behavior* (OCB).

c. Karakteristik Organisasi

Kohesivitas kelompok dan dukungan organisasi ditemukan secara signifikan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

d. Karakteristik Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peran kunci sebagai sebuah awal *organizational citizenship behavior* (OCB). Dukungan dan perilaku kepemimpinan transformasional, teori pertukaran pemimpin anggota secara signifikan dan konsisten memiliki hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

2.1.1.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) yaitu perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah sebagai berikut (Organ, et al, 2006) dalam (Gunawan, 2016).

1. *Altruism* (sikap menolong)

- a. Karyawan bersedia membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan.
- b. Karyawan siap menggantikan pekerjaan karyawan lainnya yang sedang berhalangan.

2. *Conscientiousness* (sikap sukarela)

- a. Karyawan memberikan konsultasi kepada rekan kerjanya.
- b. Karyawansaling memberikan informasi kepada rekan kerja.

3. *Sprotmanship* (sikap toleransi)

- a. Karyawan tidak mengeluhkan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan.
- b. Karyawan tidak membesar-besarkan masalah dalam organisasi.

4. *Courtesy* (sikap hormat)

- a. Karyawan mematuhi peraturan-peraturan dalam organisasi.
- b. Karyawan tepat waktu dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c. Karyawan tidak membuang-buang waktu kerja.

5. *Civic Virtue* (sikap tanggungjawab)

- a. Karyawan terlibat dalam hal apapun yang berkaitan dengan organisasi.
- b. Karyawan bertanggungjawab pada kelangsungan hidup organisasi.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi, di mana dengan kepemimpinan yang baik maka akan memberikan dampak dan pengaruh bagi lingkungan dalam organisasi tersebut. Organisasi atau perusahaan hendaknya menerapkan kepemimpinan yang baik sehingga tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

(Kartono,2005) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Sedangkan menurut Umam (2010) “Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk memengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu”. Selanjutnya Terry dalam Umam (2010) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas memengaruhi orang lain secara sukarela berjuang mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Kepemimpinan identik dengan pengaruh seorang sosok yang mampu menggerakkan massa atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu. Kepemimpinan merupakan keahlian atau kemampuan yang dapat diasah oleh setiap orang. Oleh karena itu gaya kepemimpinan setiap orang pasti berbeda sesuai dengan pengalaman kegiatan yang sudah dilakukannya, background keluarga, lingkungan tempat dia tinggal dan seterusnya. Gaya kepemimpinan

adalah pola tingkah laku (kata atau tindakan) dari seseorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004). Ada beberapa model gaya kepemimpinan dalam organisasi, dan penulis memilih gaya kepemimpinan transformasional.

2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa pandangan tentang gaya kepemimpinan transformasional, diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan transformasional seperti yang diuraikan oleh (Northouse, 2013) 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. Kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (follower development).
- b. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi karyawan untuk melakukan tugas dengan baik, sehingga visi dan misi organisasi dapat tercapai serta menimbulkan kesadaran karyawan untuk memandang masa depan organisasi dengan optimis (Supartha, 2016) dalam (Hammad).
- c. Menurut (Benjamin, 2006) dalam (Gunawan, 2016) kepemimpinan transformasional adalah mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memperoyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bawahan bahwa visi dan misi tersebut dapat dicapai.

- d. (Bass, 1997) dalam (Prabowo, 2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan-kepentingan pribadinya.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional yaitu dimana seseorang pemimpin dapat memotivasi dan membuat bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya.

2.1.2.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional dapat mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat para pengikut lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk para pengikut mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi dan mengaktifkan kebutuhan para pengikut yang lebih tinggi (Yukl, 2010). (Yukl, 2010) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seseorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh ideal (*idealized influence*)

Yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.

2. Pertimbangan individual (*individualized consideration*)

Yang meliputi pemberian dukungan, dorongan dan pelatihan bagi para pengikut.

3. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*)

Meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan bawahannya.

4. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari prespektif yang baru.

2.1.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan luar biasa (Robbins dan Judge, 2011) dalam (Susanto, 2015). Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mereka mapu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhamkan para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran. Adapun indikator kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh ideal (*Idealized Influence*)

- a. Pemimpin merupakan panutan (*role model*) karyawan dalam organisasi.
- b. Pemimpin memberikan arahan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

2. Inspirasi Motivasi (*Inspirational Motivation*)

- a. Pemimpin percaya bahwa tujuan organisasi sasaran akan tercapai.

- b. Pemimpin membangkitkan antusiasme karyawan untuk melakukan tugas.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

- a. Pemimpin mendorong karyawan menyelesaikan masalah pekerjaan secara logis / rasional.
- b. Pemimpin menerima gagasan / ide karyawan.

4. Perhatian yang bersifat Individual (*Individualized Consideration*)

- a. Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri karyawan.
- b. Pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda.

2.1.3 Budaya Organisasi

(Kreitner dan Knicky, 2001) dalam (Nadeak, 2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial (*social glue*) yang mengikat semua anggota organisasi secara bersama-sama. Budaya organisasi mengacu ke suatu system makna bersama, dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap cara pandang karyawan terhadap organisasi mereka, tanggung jawab serta komitmen mereka terhadap organisasi tersebut.

Budaya juga dapat mengikat para anggota kelompok menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring berjalannya waktu tanpa disadari budaya pasti terbentuk dalam suatu

organisasi dan juga dapat dirasakan pula manfaatnya dalam memberi kontribusi. Dibawah ini akan dijelaskan lebih lanjut mengenai budaya organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Definisi mengenai budaya organisasi menurut beberapa ahli, adalah sebagai berikut :

1. Menurut (Brahmasari, 2008) dalam (Hammad) budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat asumsi, keyakinan, dan nilai yang diterima bersama oleh anggota organisasi dan digunakan untuk mengatur serta mengarahkan perilaku sesuai fungsi yang diharapkan.
2. Menurut Ermawan (2011) budaya organisasi merupakan cara hidup dan gaya hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh anggota.
3. Menurut (Lako, 2004) dalam (Hammad) mengartikan budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi dasar yang diciptakan dan dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Berdasarkan definisi para ahli budaya organisasi merupakan prinsip dasar dalam sebuah organisasi. Yang meliputi sebagai nilai, keyakinan dan sikap yang mampu mendorong anggota organisasi untuk terlibat dalam mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama dalam satu kesatuan, sehingga organisasi mampu mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu dan kepuasan pelanggan yang tinggi.

2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Setiap organisasi mempunyai kebiasaan sendiri-sendiri, kebiasaan tersebut disebut budaya organisasi. Dimana kebiasaan tersebut sudah melekat sejak lama disetiap kegiatan dalam organisasi. Kemudian budaya organisasi tersebut yang akan membentuk lingkungan kerja di organisasi. Berikut adalah fungsi budaya organisasi :

1. Sebagai proses integrasi internal, dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan lain. Fungsi integrasi internal ini akan memberikan seseorang dan rekan kerja lainnya identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerjasama secara efektif.
2. Sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespons perubahan zaman, persaingan, inovasi dan pelayanan terhadap konsumen

Menurut (Tika, 2006) fungsi budaya organisasi yaitu :

1. Sebagai pembatas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok.
2. Sebagai perekat bagi staf dalam suatu organisasi.
3. Mempromosikan stailitas sistem sosial.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku staf.
5. Sebagai integrator

6. Membentuk perilaku bagi para staf.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
9. Sebagai alat komunikasi
10. Sebagai penghambat berinovasi.

2.1.3.3 Tipe Budaya Organisasi

Menurut (Kreitner dan Kinicki, 2003) dalam (Gultom, 2014) mengemukakan tipe-tipe budaya organisasi, yaitu :

1. Budaya konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

2. Budaya pasif-defensif

Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan dan penghidupan.

3. Budaya agresif defensif

Budaya agresif defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka.

Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

2.1.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut (Robbins, 2006) dalam (Nugroho, 2011) terdapat tujuh unsur atau karakteristik utama budaya organisasi dalam perusahaan, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko
 - a. Karyawan termotivasi untuk kreatif dan inovatif.
 - b. Karyawan termotivasi untuk mencoba hal baru (berani mengambil resiko)
2. Perhatian kerincian
 - a. Karyawan menjalankan pekerjaannya dengan cermat
 - b. Karyawan menjalankan pekerjaan secara detail atau sampai ke hal-hal kecil.
3. Orientasi hasil
 - a. Karyawan selalu menjaga kualitas pekerjaan dengan baik
 - b. Karyawan termotivasi untuk menghasilkan keluaran (output) dari sebuah pekerjaan yang berjumlah banyak
4. Orientasi orang
 - a. Karyawan bebas melakukan pekerjaannya dengan cara sendiri
 - b. Organisasi memposisikan pegawai sebagai anggota organisasi yang terhormat
5. Orientasi tim
 - a. Organisasi selalu merancang job desk (beban kerja) dengan basis kelompok

- b. Struktur organisasi yang ada menekankan

6. Keagresifan

- a. Organisasi selalu mampu membuat pegawai bergairah untuk berprestasi.
- b. Organisasi selalu mampu membuat pegawai tidak malas-malasan untuk bekerja.

7. Kemampuan

- a. Organisasi selalu berusaha untuk maju dan berkembang dengan mengubah kondisi yang ada kearah yang lebih baik atau tidak mempertahankan status quo.
- b. Organisasi selalu mempertimbangkan segala keputusan agar tidak merugikan pegawai.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian dalam konteks kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) telah banyak dilakukan penelitian kemudian dapat dijadikan landasan teori dalam mengembangkan penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Politeknik LP3i Medan	- Endang Haryanti, Emmy Mariatin, Sri Supriyanti - Tahun 2014	- Kepemimpinan Transformasional (X_1) - Budaya Organisasi (X_2) - Organizational Citizenship Behavior (Y_1)	Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior pada Politeknik LP3i Medan
2.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) Dosen Di Universitas Kristen Indonesia	- Bernadetha Nadeak - Tahun 2016	- Budaya Organisasi (X_1) - Ocb (Y_1)	- Budaya organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap OCB
3.	Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Pada Perusahaan	- Dian Anggraini Kusumajati. - Tahun 2014	- Organizational Citizenship Behavior (X_1)	OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi.
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan	- Gede Agus Eka Putra dan Made	- Gaya Kepemimpinan Transformasional	- kepemimpinan transformasional berpengaruh

	n Transformasi onal Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dalam Meningkatka n Organizationa l Citizenship Behavior	Subudi. - Tahun 2017	al (X_1). - Budaya Organisasi (X_2) - Motivasi (Y_1) - Organizational Citizenship Behavior (Y_2)	positif dan signifikan terhadap motivasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon - Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon - Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon - Kepemimpinan transformatio berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. - Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon.
--	---	------------------------------------	---	--

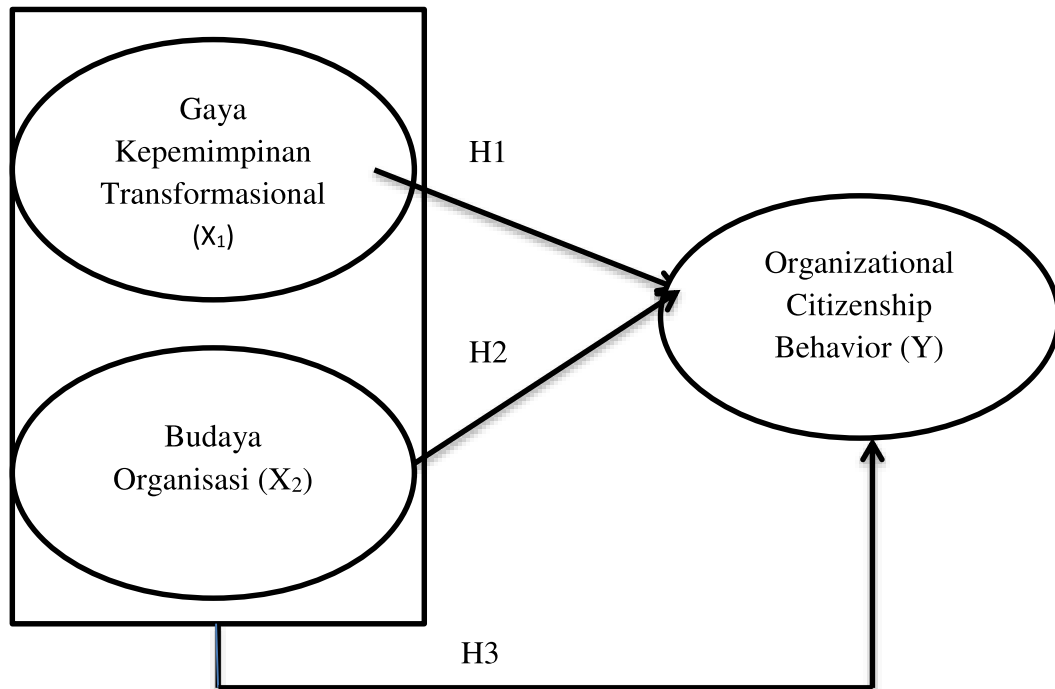
5.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Afektif Terhadap <i>Organization al Citizenship Behavior</i> (OCB) Di BMT Amanah Ummah Kartasura Dan BMT Tumang Boyolali	- Nasih Amin Al Hammad	- Kepemimpinan transformasional (X ₁) - Budaya organisasi (X ₂) - Komitmen afektif (X ₃) - OCB (Y ₁)	- Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB - Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB - Komitmen afektif memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB - Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen afektif secara simultan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB
6.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organization al Citizenship Behavior</i> (Ocb) Pada Pt First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya	- Rudi Gunawan - Tahun 2016	- Kepemimpinan Transformasional (X ₁) - <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y ₁)	- Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> karyawan

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Secara skematis kerangka pemikiran dapat digambarkan di bawah ini :

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber :Eko Susanto2015, Sulistyowati 2014,Endang Haryanti 2014

2.4 Hipotesis dan Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pegikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mempunyai pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikut (Robbins dan Judge, 2011) dalam (Susanto, 2015). Kepemimpinan juga merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi, maka dari itu organisasi hendaknya menerapkan kepemimpinan yang baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. (Susanto, 2015) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui pemberdayaan karyawan dari beberapa

fakultas di universitas trisakti jakarta. Hasil analisis menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₁ : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru dan karyawan.

2.4.2 Hubungan Budaya Organisasi Dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbins, 2006) dalam (Gultom, 2014). Budaya organisasi berkaitan dengan nilai norma, sikap dan etika yang dipegang bersama setiap komponen organisasi. Jika budaya organisasi menjadi baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. (Sulistiyowati dan Susatyo, 2014) meneliti tentang hubungan budaya organisasi terhadap OCB pada pegawai dinas pendidikan kota cilegon. Hasil analisis menunjukan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan OCB pada pegawai dinas pendidikan kota cilegon .

Berdasarkan uraian diatas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₂ : budaya organisasi berpengaruh positif yang sangat signifikan terhadap OCB guru dan karyawan.

2.4.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

(Tampubolon, 2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah perilaku strategi sebagai hasil kombinasi dari fasalfah, ketrampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi OCB untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan YASPIA.

Budaya organisasi adalah seperangkat sistem nilai, keyakinan, asumsi atau norma yang berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota dalam organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Killmann dalam Sutrisno, 2010) dalam (Sulistyowati dan Susatyo, 2014). Budaya organisasi yang baik akan mendorong kinerja karyawan yang berkualitas, efektif dan efisien.

(Haryanti *et al*, 2014) meneliti tentang pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada politeknik LP3i Medan, menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap OCB pada politeknik LP3i Medan. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat meningkatkan OCB karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diambil hipotesis :

H₃ : gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap OCB guru dan karyawan

The logo of Universitas Wahid Hasyim Semarang is a circular emblem with a green and yellow border. Inside the circle, there is a stylized illustration of a city skyline with a prominent minaret, an open book, and a quill pen. The text "UNIVERSITAS WAHID HASYIM" is written in a semi-circle at the top, and "SEMARANG" is written at the bottom.

HALAMAN INI TIDAK TERSEDIA

BAB III DAN BAB IV

DAPAT DIAKSES MELALUI

UPT PERPUSTAKAAN UNWAHAS

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gambaran empiris Gaya Kepemimpinan Transformasional di YASPIA digali dari dimensi kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian terhadap individu menunjukkan kriteria tinggi. Hasil pengujian hipotesis H1 yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan OCB guru dan karyawan di YASPIA. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisiensi sebesar 0,422 dan nilai t hitung sebesar $4,381 > t$ tabel 1,663 dengan signifikansi 0,05. Dikatakan positif dan signifikan jika probabilitas lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima H_a dan menolak H_o .
2. Gambaran empiris budaya organisasi di yaspia digali dari dimensi inovasi dan pengambilan risiko, Perhatian kerincian, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan, dan Kemampuan menunjukkan kriteria tinggi. Hasil pengujian hipotesis H2 yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi dengan OCB. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisiensi 0,381 dan nilai t hitung sebesar $3,958 > t$ tabel 1,663 dengan signifikansi 0,000 lebih

kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima H_a dan menolak H_o .

3. Gambaran empiris Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru dan karyawan di YASPIA digali dari dimensi *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* menunjukkan kriteria tinggi. Hasil pengujian Hipotesis H_3 yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh secara simultan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dengan perhitungan $f_{hitung} 44,182 > f_{table} 3,96$ dengan taraf signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima H_a dan menolak H_o . Dan hasil Koefisien determinasi (*adjusted R^2*) sebesar 50,7.

5.2 Implikasi Manajerial / Saran Untuk Perusahaan

Saran yang bisa disampaikan dari hasil penelitian yang didapat untuk yayasan atau organisasi adalah sebagai berikut :

1. Bagi Ketua Yayasan

- a. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ketua yayasan hendaknya tidak segan untuk membangkitkan antusiasme dan motivasi guru dan karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan begitu karyawan akan merasa nyaman dan dapat meningkatkan kinerja guru dan karyawan.

- b. Budaya Organisasi

Untuk meningkatkan kinerja di YASPIA, sebaiknya guru dan karyawan dibebaskan melakukan pekerjaanya sesuai dengan skill masing-masing. Selain itu alangkah baiknya seorang

pemimpin lebih meningkatkan motivasi kepada guru dan karyawan agar mau mencoba hal-hal baru dan berani mengambil resiko. Dengan itu akan menciptakan karyawan yang kreatif dan inovatif sehingga budaya organisasi lebih baik.

Selain itu karena dalam yayasan berbasis islam yang mempunyai budaya-budaya tersendiri. Mempunyai cara tersendiri dalam menyelesaikan masalah tanpa harus mencantumkan budaya barat, yaitu dengan musyawarah dan mufakat. Jadi budaya tersebut harus tetap dipertahankan agar keeratan antara guru dan karyawan tetap terjaga dengan baik.

c. Organizational Citizenship Behavior

Pemimpin alangkah baiknya mengikut sertakan semua anggota karyawan dalam hal apapun yang berkaitan dengan organisasi sehingga menciptakan harmonisasi dalam organisasi antar karyawan dan menciptakan OCB yang baik.

2. Bagi guru dan karyawan YASPIA

Untuk kemajuan perusahaan hendaknya guru dan karyawan berperan aktif dalam bentuk memberikan ide, saran atau gagasan yang membangun dan memberikan pelayanan terbaik bagi peserta didik di YASPIA sehingga meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan organisasi.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebesar 50,7%. Hal ini menunjukkan kemungkinan ada

faktor lain yang berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Karyawan (OCB). Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan mengidentifikasi atau memperhatikan faktor lain yang mempengaruhi OCB karyawan seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, kepribadian dan suasana hati pegawai, persepsi terhadap interaksi antara atasan dan bawahan

DAFTAR PUSTAKA

- Amperawan, Dody Leyno *et al.* 2016. Pengaruh Kepribadian dan Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Organizational Citizenship Behavior Pada Dosen UIN Suska Riau. *Jurnal psikologi, volume 12 nomor 2, desember 2016*
- Arikunto, S, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Emawan, erni. R.2011. *Organizational Culture : Budaya Organisasi Dalam Prespektif Ekonomi Dan Bisnis*. Alvabeta, Bandung.
- Ferdinand, Agusty, 2006. *Metode Penelitian : Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, Dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gultom, dedek kurniawan. 2014. Pengaruh budaya organisasi perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. perusahaan gas negara (persero) Tbk Medan. *Jurnal manajemen dan bisnis vol 1 no 2 oktober 2014*. ISSN 1693-7619
- Gunara, Ahmad. 2014. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Dan Komitmen Organisasional Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional* di PT. INCO TBK. *Jurnal online*.
- Gunawan, Rudi. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya*. *Jurnal Manajemen Bisnis Universitas Kridten Petra. AGORA Vol 4, no.1 (2016)*
- Hammad, nasih amin al. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Afektif terhadap OCB studi kasus di BMT Amanah Ummah Kartasura dan BMT Tumang Boyolali. *Jurnal Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*
- Handoko. T. Hani. (2009). *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.

- Hardi. 2009. COBIT Mapping : *Mapping of ITIL V3 with COBIT 4.1, IT governance institute, USA.*
- Haryati et.al. (2014), Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transfoemasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Program Studi Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area dan Fakultas Psikologi, Universitas Sumatera Utara.*
- Hersey, 2004. Kunci Sukses Pemimpin Situasional. Jakarta : Delaprasata
- Kartono, Kartini. 2005. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta : Rajawali 1998
- Kusumajati, dian anggraini. 2014. Organizational citizenship behavior (OCB) karyawan pada perusahaan. *HUMANIORA Vol.5 No.1 April 2014 : 62-70*
- Nadeak, Bernadetha. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen Di Universitas Kristen Indonesia.* Jurnal Manajemen Pendidikan Pascasarjana UKI, volume 5, no 1, januari 2016.
- Northouse, Peter G. 2013. *Teori dan Praktik Kepemimpinan.* Edisi Keenam. Jakarta: Permata Putri.
- Nugroho, Dwiyekti Agung. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pusat Pengembangan Dan Pemberdayaan Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan / Vocational Education Devolpment Enter Malang) Jurnal Manajemen Bisnis. vol 1 no 2. Edisi Oktober 2011
- Permadi. 2009. *Perilaku Organisasi.* Gajah Mada University, Yogyakarta.
- Prabowo, Adhityo dan Indi Djastuti. 2014. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Perawat RSUP Dr. Kariadi Semarang.* Jurnal UNDIP, Volume 3, No. 4, Tahun 2014, ISSN (online) :2337-3792
- Putra, Gede Agus Eka dan Made Subudi. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dalam Meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour.* Jurnal manajemen UNUD, Vol. 6, No. 4,2017 :2047-2075, ISSN : 23028912.
- Sekaran, uma. 2006. Research Method For Business. Metodolgi Penelitian Untuk Bisnis 4 td. Jakarta : Salemba Empat

- Siagian, P. S.. 2008. *Organisasi Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi*. Jakarta :Gunung Agung.
- Siwi, iga swandaru. 2015. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (*Studi Pada Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Pesero) DAOP IV Semarang*).
- Sugiono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Da R & D. Bandung : CV Alfabeta.
- Sulistiyowati, Fitri Eka dan Susatyo Yuwono. 2014. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Cilegon. Jurnal Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Supranto, J. 2001. Statistik. *Teori dan Aplikasi Edisi Ke Enam*. Erlangga.Jakarta
- Susanto, eko. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Pemberdayaan Karyawan Dari Beberapa Fakultas Di Universitas Trisakti Jakarta. Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa Volume 8, No.1 Tahun 2015
- Tampubolon, Biatna. D. 2010. *Analisis faktor gaya kepemimpinan dan faktor etos kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi yang telah menerapkan*
- Tika, MP. 2006. Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta : Bumi Aksara.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Tucunan, Roy Johan Agung *et.al.* (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia*.
- Umam Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Yuniar, I Gusti Ayu Agung, Harlina N, dan Diana R. 2012. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Resiliensi dengan *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada Karyawan Kantor Pusat PT. BPD Bali. *Jurnal psikologi, Volume 1, Nomer 1. 2012*.
- Yusfi, Athina Al. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru SMP Negeri Di Jakarta Selatan.

Yukl, gerry. 2010. Kepemimpinn Dalam Organisasi, Edisi Kelima. Jakarta : PT. Indeks.