



**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA  
KARYAWAN PRODUKSI PT PATRIA PRIMA JAYA KAB.  
SEMARANG**

**Rebecca Pramudianti<sup>1</sup>**

Fakultas Psikologi, Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga  
802015013@student.uksw.edu

**Sutarto Wijono<sup>2</sup>**

Fakultas Psikologi, Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga  
sutartown@yahoo.com

**Abstract**

*This research is aimed to know the positive and significant relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. This research was applied on 55 production employees of PT. Patria Prima Jaya using simple random sampling. Transformational leadership variable was measured using MLQ Scale which adapted by Xiaoxia and Jing and modified by author based on role idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration component, and OCB variable was measured using OCB scale adapted by Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter and modified by author based on OCB Organ theory conscientiousness, sportsmanship, civic virtue, courtesy, altruism dimension. The data was analyzed using Spearman's Rho correlation test, and the results showed the correlation value  $r = 0,635$  ( $p < 0,05$ ), therefore it can be concluded that there is positive and significant correlation between work transformational leadership and OCB at PT Patria Prima Jaya.*

*Keywords: organizational citizenship behavior, production employees, transformational leadership.*

**Abstrak**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan produksi di PT Patria Prima Jaya yang berjumlah 55 karyawan yang menggunakan teknik *simple random sampling*. Variabel kepemimpinan transformasional diukur menggunakan skala MLQ (*Multi-Factor Leadership Questionnaire*) yang diadaptasi oleh Xiaoxia dan Jing dan dimodifikasi oleh penulis sesuai dengan komponen *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration* milik Bass dan variabel OCB diukur menggunakan skala *Organizational Citizenship Behavior Scale* yang dikembangkan oleh Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter yang dimodifikasi oleh penulis sesuai dengan teori OCB Organ dimensi *conscientiousness, sportsmanship, civic virtue, courtesy, altruism*. Analisis data menggunakan uji korelasi Spearman's Rho, didapatkan hasil  $r = 0,635$  ( $p < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB di PT Patria Prima Jaya.

Kata kunci: karyawan produksi, kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*.

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi salah satu komponen penting dalam membentuk perubahan dan perkembangan suatu industri dan organisasi ke arah yang lebih positif. Hal tersebut dapat dibuktikan melalui berbagai perilaku sumber daya manusia yang dapat menggerakkan jalannya industri dan organisasi mencapai tujuan yang direncanakan. Berbagai perilaku sumber daya manusia yang positif dan interaktif yaitu adanya kerjasama yang baik di antara karyawan, sehingga merekapun dapat bekerja dengan absensi rendah (*zero absen*) dan memiliki kesediaan bekerja lebih produktif. Pernyataan tersebut diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2008), yang menegaskan bahwa adanya interaksi yang baik antar anggotanya dan menghasilkan *output* manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, komitmen organisasi yang tinggi, dan tercapainya kepuasan kerja serta para karyawan memiliki perilaku *organizational citizenship behavior*. Situasi tersebut dapat membentuk perubahan dan perkembangan industri dan organisasi.

Perilaku karyawan di tempat kerja dibedakan menjadi 2 yaitu perilaku yang berkaitan dengan tugas resmi (*in-role behavior*) dan perilaku di luar tugas resmi (*extra-role behavior*). Saat karyawan memiliki perilaku *extra-role*, maka hal tersebut akan berdampak positif terhadap kelangsungan hidup dari perusahaan (Koesmono, 2006). Perilaku *extra-role* karyawan tersebut dapat disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). Karyawan yang memiliki OCB yang tinggi terhadap perusahaan ditunjukkan dengan memberikan usaha yang besar secara sukarela bagi kemajuan perusahaan. Pernyataan tersebut didukung oleh temuan Asgari (2008), yang menjelaskan bahwa melalui OCB karyawan akan berkontribusi untuk melakukan pekerjaan secara sukarela dan menjalankan fungsi sebagaimana mestinya bahkan melebihi apa yang diharapkan, sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka.

Pada gilirannya hal tersebut dapat meningkatkan efektivitas bagi perusahaan. Pernyataan tersebut didukung oleh temuan Jiang dan Zhao (2017), yang menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki OCB akan dapat meningkatkan kinerja dan kompetensinya. Dengan kata lain karyawan yang memiliki perilaku OCB akan mampu mengambil inisiatif dan mampu bertanggung jawab secara mandiri. Hasil temuan Podsakoff, dkk., (2000) menyatakan bahwa OCB memiliki dampak positif antara lain meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik, mempertahankan karyawan terbaik, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen, dan organisasi secara keseluruhan. Selain itu Kumaret, dkk., (2009) menyatakan bahwa OCB memiliki dampak positif terhadap

efektifitas dan efisiensi kerja tim dan organisasi, sehingga memberikan kontribusi bagi produktifitas organisasi secara keseluruhan. Sependapat dengan hasil temuan tersebut, Chahal dan Mehta (2010) menyatakan bahwa OCB berdampak positif terhadap kinerja organisasi karena dapat menurunkan *turn over* karyawan, tingkat absen karyawan menjadi rendah, kepuasan karyawan meningkat, dan karyawan semakin loyal. Sementara itu, Organ, Podsakoff, dan Mackenzie (2006) menjelaskan berbagai faktor yang mempengaruhi munculnya OCB diantaranya kepemimpinan, karakteristik tugas, kelompok organisasi, dan konteks budaya. Hal yang menarik perhatian adalah kepemimpinan dalam suatu perusahaan ikut menentukan tinggi rendahnya OCB yang dimiliki karyawannya.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi perilaku OCB adalah kepemimpinan transformasional (Shweta dan Srirang, 2010). Penelitian tentang kepemimpinan transformasional penting dilakukan di PT Patria Prima Jaya tersebut. Karena adanya beberapa alasan yaitu seorang pemimpin dapat mentransformasikan nilai-nilai terhadap karyawan, seperti tanggung jawab, kedisiplinan, dan mengarahkan karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Pemimpin yang dapat mentransformasikan nilai-nilai dan keyakinan yang dimilikinya, maka hal tersebut akan dirasakan pula oleh para karyawan yang dipimpinya. Dengan kata lain, transformasi yang dilakukan oleh pemimpin tersebut diharapkan dapat memengaruhi ataupun mengarahkan bawahan untuk mencapai visi dan misi di PT Patria Prima Jaya tersebut. Dengan kepemimpinan tersebut karyawan akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpinnya. Dengan demikian mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan (Yukl, 2005). Pada akhirnya, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh atasan dapat membuat perilaku OCB karyawan semakin meningkat.

Hasil temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Asgari (2008), mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan OCB. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional akan membangun kepercayaan antara pemimpin dengan pengikutnya. Ketika kepercayaan para pengikut terbangun, maka karyawan sebagai pengikut dapat melakukan perilaku OCB dalam organisasi secara produktif. Temuan Lian dan Tui (2012) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB. Seorang pemimpin dapat memengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan pengikut dalam mencapai suatu visi dan misi perusahaan dan hal tersebut memiliki kecenderungan untuk meningkatkan perilaku OCB. Sementara itu, Jiang dan Zhao (2017) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara

kepemimpinan transformasional dengan OCB. Hal ini disebabkan kepemimpinan transformasional yang diterapkan dapat membangun atmosfer kerja yang baik di antara karyawan, sehingga mereka dapat saling bekerja secara kooperatif dan produktif.

Sebaliknya, temuan Hutahayan, dkk., (2013) yang dilakukan pada semua karyawan PT Barata yang tersebar di seluruh Indonesia sejumlah 230 karyawan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dengan adanya hasil penelitian yang berbeda tersebut, penulis masih menganggap bahwa penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan perilaku OCB menjadi menarik untuk diteliti.

#### Kepemimpinan Transformasional

Pada suatu kesempatan, Goodwin, dkk., (2001) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan sehingga minat dan tujuan pribadi dari para pengikut dapat selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Sementara itu, Bass (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membantu bawahan mentransformasikan nilai-nilai dan keyakinannya kepada bawahan. Dengan kata lain, mereka dapat memberdayakan dan menyelaraskan tujuan serta sasaran mereka dari masing-masing bawahan, pemimpin, kelompok, dan organisasi. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat mengarahkan dan membimbing bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan kebutuhan bawahan. Atas dasar penelitian tersebut, Bass (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat komponen sebagai berikut: 1) *Idealized influence*, pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat dapat berperan sebagai panutan (*role model*) bagi bawahan mereka. Sebagai *role model* pemimpin akan dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh bawahan. Dengan demikian bawahan akan mengidentifikasi perilaku yang dilakukan oleh pemimpin sehingga merekapun berkeinginan untuk melakukan OCB lebih tepat. 2) *Inspirational motivation*, pemimpin memberi motivasi yang inspirasional kepada para bawahannya. Selain itu pemimpin dapat mengkomunikasikan harapan dan tantangan kerja secara jelas kepada bawahan hingga menimbulkan antusias, optimisme, dan tim kerja menjadi lebih bersemangat. 3) *Intellectual stimulation*, pemimpin akan berupaya untuk menstimuli kepada para bawahan agar dapat mengembangkan pemikiran yang berinovasi dan kreatif. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi oleh bawahan mereka. 4) *Individual consideration*, pemimpin memberi perhatian khusus dan pertimbangan tertentu terhadap kebutuhan setiap bawahan agar

mereka dapat lebih berprestasi dan berkembang. Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan-perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat para bawahannya. Contohnya beberapa karyawan menginginkan lebih banyak dorongan semangat, sebagian mengharapkan otonomi yang lebih besar, sebagian lagi menuntut standar yang lebih tegas dan lainnya menghendaki struktur tugas yang lebih luas. Dalam rangka itu, pemimpin transformasional berinteraksi dan berkomunikasi secara personal dengan bawahannya.

### *Organizational Citizenship Behavior*

Pada suatu kesempatan, Aldag dan Reschke (1997) menjelaskan bahwa OCB adalah kontribusi individu yang sangat besar melebihi tuntutan peran di organisasi dan menjadikan pencapaian kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, OCB melibatkan beberapa perilaku seperti perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan, dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Menurut Organ (Podsakoff, 1990) yang mengatakan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang bukan bagian dari persyaratan peran karyawan, tetapi dapat menaikkan fungsi efektivitas dalam sebuah organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku positif karyawan diluar peran resminya yang bermanfaat bagi organisasi.

Menurut Organ (Podsakoff, 1990) terdapat lima dimensi, diantaranya: 1) *Altruism*, yaitu perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan untuk membantu orang tertentu dengan tugas atau masalah organisasi yang terkait. 2) *Conscientiousness*, yaitu karyawan berperilaku melebihi dari standar minimum yang diharapkan oleh organisasi, terkait dengan kehadiran, mematuhi peraturan dan ketentuan, istirahat, dan sebagainya. 3) *Sportmanship*, yaitu kesediaan karyawan untuk lebih mentolerir keadaan tanpa mengeluh. Hal tersebut untuk menghindari ketidakpuasan tentang keadaan, keluhan kecil, memprotes, mengkritik atau melampiaskan kemarahan tentang seseorang atau sesuatu, dan melebih-lebihkan terhadap persoalan yang sepele. 4) *Courtesy*, yaitu karyawan yang mempunyai perilaku berkeinginan secara sukarela untuk mencegah terjadinya masalah pekerjaan terutama dengan rekan kerja. 5) *Civic virtue*, yaitu perilaku karyawan yang ikut berpartisipasi, terlibat secara bertanggung jawab atau peduli pada perusahaan.

## Faktor- faktor yang Memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Shweta dan Srirang (2010) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* diantaranya adalah:

### a. Disposisi individu dan motif individu

Disposisi individu ditunjukkan melalui beberapa aspek seperti *positive affectivity*, *negative affectivity*, *conscientiousness*, *agreeableness*, dan juga *locus of control* yang dapat memberi pengaruh terhadap tingkat OCB. Konovsky dan Organ (1996) yang menyatakan bahwa individu dengan *agreeableness* memiliki hubungan dengan *altruism*, *courtesy*, dan *sportsmanship* yang dapat menentukan tingkat OCB. Selain itu, *locus of control* memainkan peran penting dalam menentukan tingkat OCB karyawan. Individu dengan *locus of control internal* cenderung lebih memiliki perilaku OCB daripada mereka yang memiliki *locus of control external* (Blakely, Srivastava, & Moorman, 2005). Dengan kata lain individu dengan *locus of control internal* akan lebih antusias dibandingkan dengan mereka yang memiliki *locus of control external*.

Selain disposisi individu, karyawan didorong oleh motif intrinsik atau ekstrinsik yang mereka miliki untuk melakukan OCB. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik, mereka akan melakukan perilaku peran ekstra untuk kepentingan rekan kerja. Namun, karyawan dengan motivasi ekstrinsik yang lebih tinggi akan melakukan OCB untuk menumbuhkan citra yang baik untuk diri mereka sendiri.

### b. Kohesivitas individu

Kohesivitas individu umumnya berhubungan langsung dengan kohesivitas dalam kelompok kerja dalam suatu organisasi. Dalam kelompok kerja, kohesivitas individu perlu dikembangkan diantara sesama anggota. Dengan terciptanya kohesivitas individu dalam kelompok kerja tersebut, maka individu-individu dalam kelompok kerja tersebut dapat saling membantu satu sama lain. Sehingga kohesivitas kelompok akan mendorong munculnya OCB.

### c. Sikap karyawan

Sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka yang meliputi komitmen organisasi dan kepuasan kerja perlu ditingkatkan, sehingga dapat memengaruhi tingkat OCB dalam organisasi tersebut.

### d. Kepemimpinan transformasional

Karyawan cenderung memiliki OCB saat pemimpin mereka menampilkan gaya kepemimpinan transformasional seperti pemimpin yang memiliki visi kedepan, dapat berperan sebagai *role model*, merangsang bawahan secara intelektual dan mengkomunikasikan harapan

kinerja yang lebih tinggi (Podsakoff MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Dengan kata lain munculnya OCB pada karyawan bergantung pada gaya kepemimpinan dalam organisasi (Podsakoff dkk., 2000).

e. Keadilan organisasi

Jika terjadi adanya keadilan dalam organisasi, maka akan memberikan kontribusi yang sangat penting dalam membentuk OCB karyawan dalam organisasi.

## **METODE**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan produksi PT Patria Prima Jaya yang berjumlah 284 orang. Dalam mengumpulkan data penelitian penulis menggunakan dua skala psikologis yaitu skala MLQ milik Bass (2006) untuk mengukur kepemimpinan transformasional dan skala OCB yang dikembangkan oleh Podsakoff MacKenzie, Moorman, dan Fetter (1990) berdasarkan teori OCB Organ (1988). Skala kepemimpinan transformasional terdiri dari 12 aitem yang kemudian dimodifikasi oleh penulis menjadi 24 aitem. Penilaian skala ini adalah makin tinggi skor yang diperoleh maka kepemimpinan transformasional semakin tinggi. Begitu pula sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh, maka kepemimpinan transformasional semakin rendah. Menurut Azwar (2012) kriteria validitas alat tes disebut valid apabila memiliki koefisien korelasi *item total*  $\geq 0,30$ . Pada skala kepemimpinan transformasional, hasil seleksi aitem tersisa 18 dari setiap aitem yang bergerak mulai dari 0,322 – 0,668 dengan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar ( $\alpha$ ) 0,872. Hal ini menunjukkan bahwa skala kepemimpinan transformasional memiliki reliabilitas yang tinggi.

Pada skala OCB terdiri dari 24 aitem yang kemudian dimodifikasi oleh penulis menjadi 30 aitem. Penilaian skala ini adalah makin tinggi skor yang diperoleh maka makin tinggi pula OCB karyawan. Begitu pula sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh maka OCB semakin rendah. Kriteria validitas alat tes disebut valid apabila memiliki koefisien korelasi *item total*  $\geq 0,30$  (Azwar, 2012). Pada skala OCB, hasil seleksi aitem tersisa 18 dari setiap aitem yang bergerak mulai dari 0,337 – 0,567 dengan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar ( $\alpha$ ) 0,853. Hal ini menunjukkan bahwa skala OCB memiliki reliabilitas yang tinggi. Data yang diperoleh dalam penelitian ini akan diolah menggunakan uji korelasi *Spearman's Rho*. Keseluruhan analisis data pada penelitian ini menggunakan SPSS Statistics 25.0 *for windows*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Korelasi

Dalam analisis data penelitian ini, penulis menggunakan uji korelasi *Spearman's Rho* yang dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1.

Korelasi antara Kepemimpinan Transformasional dengan OCB

Correlations				
		Transf		OCB
Spearman's rho	Transf	Correlation Coefficient	1.000	.635**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	55	55
	OCB	Correlation Coefficient	.635**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	55	55

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Berdasarkan uji asumsi yang dilakukan, diketahui bahwa data tidak berdistribusi normal dan variabel-variabel penelitian linear. Sehingga uji korelasi dilakukan dengan menggunakan statistik non-parametrik. Dalam tabel 1. ini uji korelasi yang digunakan penulis adalah analisis statistik korelasi *Spearman's Rho*. Hasil analisisnya menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara kepemimpinan transformasional dengan OCB sebesar 0,635 ( $p < 0,05$ ) berarti ada hubungan yang positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB.

Hasil penelitian yang diolah melalui uji korelasi Spearman's Rho menunjukkan koefisien korelasi ( $r = 0,635$ ) ( $p < 0,05$ ) yang berarti ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB pada karyawan produksi PT Patria Prima Jaya Kabupaten Semarang. Hal ini berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka perilaku OCB karyawan akan semakin meningkat, begitu pula sebaliknya. Dengan kata lain, variabel kepemimpinan transformasional memiliki peran terhadap munculnya variabel OCB. Temuan tersebut dijelaskan dengan argumen. Pertama, sebagian besar karyawan produksi memandang bahwa pemimpin mereka mempunyai gaya kepemimpinan transformasional yang dapat mentransformasikan nilai-nilai yang dapat digunakan untuk memberi inspirasi kepada mereka dalam meningkatkan OCB ketika mereka bekerja. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Nguni (2006), Asgari (2008), Lian dan Tui (2012), Jiang dan Zhao



(2017), serta Nohe dan Hertel (2017), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB pada karyawan.

Kedua, karyawan produksi menganggap bahwa pemimpin memiliki keyakinan yang kuat sehingga dapat dijadikan sebagai *role model* yang dapat dikagumi, dihormati, dan dipercaya membuat mereka memiliki dorongan untuk lebih produktif melakukan OCB. Pernyataan ini didukung oleh penelitian sebelumnya milik Jiang dan Zhao (2017), yang menyatakan bahwa saat pemimpin dapat menerapkan kepemimpinan transformasional yang dapat sebagai *role model* bagi para karyawannya maka hal tersebut akan membuat karyawan dapat bekerja secara kooperatif dan mengarahkan ke perilaku OCB.

Selain itu, sumbangan efektif kepemimpinan transformasional terhadap OCB sebesar 42,5% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 57,5%. Hal ini disebabkan oleh adanya sebagian karyawan memandang bahwa pemimpin dapat mendukung pekerjaan mereka melalui gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan OCB mereka. Sementara sebagian karyawan lain menganggap bahwa ada atau tidaknya pemimpin dengan gaya kepemimpinan tersebut tidak memberikan pengaruh terhadap OCB yang dilakukan. Dengan demikian kepemimpinan transformasional bukan hal mutlak yang memengaruhi OCB melainkan terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi perilaku OCB karyawan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan produksi PT Patria Prima Jaya. Kepemimpinan transformasional pada PT Patria Prima Jaya perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memberikan peluang yang sama terhadap seluruh karyawan untuk dapat mencontoh gaya kepemimpinan transformasional pemimpin sebagai *role model* agar dapat memberi inspirasi untuk dapat meningkatkan OCB mereka dalam organisasi. Ada beberapa cara pengembangan diri dan mencontoh gaya kepemimpinan transformasional sebagai *role model* misalnya melalui *sharing* atau diskusi. Setiap karyawan diharapkan dapat memanfaatkan peluang yang diberikan oleh perusahaan dalam menginspirasi keinginan mereka untuk memperoleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki nilai-nilai positif. Beberapa cara tersebut misalnya *role play* atau membuat *Focus Group Discussion* (FGD).

## DAFTAR PUSTAKA

- Aldag, R., & Reschke, W. (1997). Employee value added: Measuring discretionary effort and its value. *Center for Organization Effectiveness*, 1-8.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Azwar, S. (2005). *Sikap manusia: Teori dan pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2011). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- BAPPENAS. (2015). *Perkembangan ekonomi Indonesia dan dunia*. Jakarta: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17, 541–554.
- Bass, B. M. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Blakely, G. L., Srivastava, A., & Moorman, R. H. (2005). The effects of nationality, work role centrality, and work locus of control on role definitions of OCB. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 103-117.
- Chahal, H., & Mehta, S. (2010). Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339-356.
- Farh, J., Zhong, & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's Republic of China. *Sci*, 15, 241–253.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759-774.
- Hutahayan, B., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Hamid, D. (2013). The effect of transformational leadership, organizational culture, reward to organizational citizenship to employee behavior at PT Barata Indonesia (Persero). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(6), 466-474.
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian untuk skripsi dan tesis*. Jakarta: Rajawali.

- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9, 1-17.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). Linking the big five personality domains to organizational citizenship behavior. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 73-81.
- Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13, 59-96.
- Nguni. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145 – 177.
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-13.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: It's nature, antecedent and consequences*. London: Sage Publications.
- Podsakoff, MacKenzie., Moorman., & Fetter's. (1990). Transformational leader behaviour and their effect on follower trust satisfaction and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., et al. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3).
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktifitas kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Shweta, J., & Srirang, J. (2010). Determinants of organizational citizenship behavior: A review of literature. *Journal of Management and Public Policy*, 1(2), 27-36.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Wei, H.M., & Long, L. R. Effects of cognition-and affect-base trust in supervisors on task performance and OCB. *Acta Psychologica Sinica*, 41, 86–94.
- Widyasanti, A. A. (2010). Perdagangan bebas regional dan daya saing ekspor: Kasus Indonesia. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*, 5-22.