

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN DAMPAKNYA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (Studi pada Karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills)**

**Tiurma Yustisi Sari, Daniel A. W. Pattipawae, Dan Augustina Kurniasih**

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana  
yustisi\_sari@yahoo.com, [Daniel.pattipawae@gmail.com](mailto:Daniel.pattipawae@gmail.com), augustina.kurniasih@gmail.com

**Abstract.** The aims of this research is to analyze the effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Engagement and its impact on Organization Citizenship Behavior. The analysis methods used in this research was path analysis. The result shows that there are positive and significant correlations among the variables of Transformational Leadership, Organizational Culture and Employee Engagement on OCB. The transformational leadership and organizational culture both influence the employee engagement with the score 0.520. Meanwhile, Transformational Leadership, Organizational Culture and Employee Engagement influence the Organizational Citizenship Behavior with the score 0.641, and The Organizational Culture has the most direct impact on Employee Engagement ( $\beta = 0,510$ ). Moreover, employee engagement has the direct impact on OCB ( $\beta = 0,348$ )

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, Path Analysis.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* dan dampaknya terhadap *organization citizenship behavior*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap OCB. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memberikan kontribusi pengaruh terhadap *employee engagement* sebesar 0,520 (*R Square*) dan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *employee engagement* memberikan kontribusi pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,641 (*R Square*). Berdasarkan uji koefisien jalur, budaya organisasi merupakan variabel yang paling besar pengaruh langsungnya terhadap *employee engagement* ( $\beta = 0,510$ ) sedangkan *employee engagement* merupakan variabel yang paling besar pengaruh langsungnya terhadap OCB ( $\beta = 0,348$ ).

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, Analisis Jalur.

## PENDAHULUAN

Data yang dipublikasikan oleh Mandiri Institute (2015) menyatakan bahwa industri baja nasional mengalami beberapa tekanan yang mengakibatkan kinerja perusahaan baja nasional menurun. Tekanan pertama adalah kondisi pasar baja yang sedang *over supply* dari luar negeri terutama Cina dan penurunan konsumsi baja Indonesia yang mengindikasikan penurunan aktivitas perekonomian. Tekanan kedua yang dialami produsen baja nasional adalah harga produk baja yang cenderung menurun baik dipasar global maupun nasional sebagai konsekuensi akibat kelebihan pasokan di pasar global yang mempengaruhi pasar domestik sedangkan tekanan ketiga dikarenakan depresiasi rupiah yang mengakibatkan biaya produksi meningkat.

Serangkaian tekanan tersebut juga dialami oleh PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills (JCSM). Perusahaan yang telah beroperasi sejak tahun 1992 sebagai perusahaan yang bergerak dibidang peleburan (*melting*) dan penggilingan (*rolling*) baja ini beberapa kali mengalami

pasang surut di industri baja diantaranya pada tahun 1998 dan 2015 hingga saat ini. Kondisi industri baja seperti yang telah digambarkan diatas membuat perusahaan harus mengambil langkah efisiensi disegala lini.

Organisasi merupakan sistem sosial dengan sumber daya manusia merupakan faktor utama untuk mencapai efektifitas dan efisiensi (Gustomo & Silvianita, 2009). Sebuah organisasi dapat dikatakan efektif apabila para anggotanya dapat bekerja secara tim dan kinerja tim yang baik dapat dilihat dari interaksi yang baik antara anggotanya baik pada tingkat individu, kelompok, dan sistem organisasi tersebut akan menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan (*turn over*) yang rendah, komitmen organisasi yang tinggi, tercapainya kepuasan kerja dan memiliki *organizational citizenship behavior* (Robbins dan Judge, 2012).

Organ *et. al.* (2006) menggambarkan *OCB* sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapatkan penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi – fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Organ (dalam Lo, 2009) mengungkapkan bahwa terdapat 5 (lima) dimensi premier *OCB*, salah satunya adalah *conscientiousness*, yang ditunjukkan melalui perilaku mematuhi peraturan-peraturan di organisasi meskipun tidak ada yang mengawasi.

Morrison (dalam Darto, 2014) melalui skala pengukurannya mengenai dimensi *OCB* mengungkapkan bahwa selain perilaku tepat waktu, ketidakhadiran karyawan juga merupakan tolak ukur terhadap tingkat *conscientiousness*, seperti tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki kelebihan waktu sakit.

Tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan akan memberikan pengaruh terhadap stabilitas kinerja PT. JCSM yang beroperasi penuh (24 jam atau tiga shift) dalam sehari dan dengan sumber daya manusia saat ini yang sangat terbatas terutama jika tidak ada karyawan lain yang bersedia menggantikan atau membantu menjalankan aktivitas rekan kerjanya yang berhalangan hadir tersebut. Peran inilah yang akan muncul pada karyawan dengan tingkat *OCB* yang tinggi melalui dimensi *altruism*. *Altruism* merupakan salah satu dimensi penting yang sangat dibutuhkan Perusahaan, karena *altruism* menunjukkan perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada rekan kerja dalam suatu organisasi salah satunya dengan menggantikan pekerjaan rekan kerjanya yang berhalangan hadir (Organ, dalam Magdalena, 2013).

Perilaku *extra role* atau *OCB* sangat diharapkan dalam suatu industri karena terbukti mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas dan mengurangi ketidakhadiran, penelitian yang dilakukan oleh Chughtai & Zafar, (2006) dan Khalid & Ali, (2005) juga menunjukkan bahwa *OCB* dapat mengurangi *turnover* dan meningkatkan kepuasan serta loyalitas karyawan yang kemudian bermuara pada kinerja organisasi. Untuk memunculkan perilaku seperti yang diharapkan, organisasi membutuhkan pemimpin yang sadar akan pentingnya perilaku tersebut untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawan dalam memunculkan perilaku *OCB* tersebut. Seorang pemimpin tersebut harus mempunyai gaya kepemimpinan yang mampu mendukung dan terus mengembangkan *OCB*.

Jha dan Jha (2010) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi munculnya *OCB*. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Saeed *et. al.* (2012) dan Bass (dalam Hilmi, 2011) menyatakan bahwa tipe kepemimpinan transformasional mendorong terbentuknya *altruism*, *courtesy*, dan *conscientiousness* pada karyawan sehingga hal tersebut dapat meningkatkan perilaku *OCB*. Kepemimpinan transformasional memotivasi pengikutnya untuk bekerja melebihi harapan, membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaan, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan-kepentingan pribadinya yang merupakan indikator dari *OCB* serta meningkatkan *altruism* dan *conscientiousness*. Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga mampu mengarahkan perilaku pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas, serta

perilaku *extra role* seperti: membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan *extra*, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan, memberi saran yang membangun, serta tidak membuang – buang waktu ditempat kerja. Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan *OCB* hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap pembentukan *OCB* (Ebrahimpour, *et. al.*, 2011, Mohanty & Rath, 2012, dan Muhdar *et. al.*, 2015).

Motivasi karyawan untuk terlibat dalam *OCB* ditentukan oleh tingkat keinginan karyawan untuk terlibat (*engage*) dalam perilaku atau seberapa besar karyawan merasa bahwa ia harus terlibat dalam perilaku. *Employee engagement* akan menjadi prediktor bagi munculnya komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* (*OCB*) bahkan niat untuk meninggalkan perusahaan (Bhatnagar & Biswas, 2010). Penelitian yang dilakukan oleh Baumruk dan Gorman (2006) menunjukkan bahwa jika karyawan memiliki keterikatan (*engage*) yang tinggi dengan perusahaan, akan meningkatkan perilaku umum, salah satunya yaitu *stay* (tetap tinggal) yang merupakan salah satu indikator dari dimensi *vigor* dalam *employee engagement*. Dengan kata lain karyawan akan tetap bekerja di organisasi walaupun ada peluang bekerja di tempat lain.

Berdasarkan fenomena tersebut, Peneliti ingin mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* dan dampaknya terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

## KAJIAN TEORI

**Kepemimpinan Transformasional.** Bass (dalam Mamesah & Kusmaningtyas, 2009) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Untuk dapat menghasilkan produktivitas, kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai “Four I’s” – *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Adapun dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, sebagai berikut (Bass, 2008):

- 1) *Idealized Influence*  
Pemimpin berperilaku sebagai model bagi bawahannya, biasanya dihormati dan dipercaya, cenderung kharismatik, melalui perumusan visi dan misi secara jelas, memperoleh dukungan dan kepercayaan dari bawahan/anggota organisasi dan/atau rekan kerja.
- 2) *Inspirational Motivation*  
Pemimpin berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang – orang disekitarnya, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan slogan – slogan untuk memfokuskan usaha mengungkapkan sesuatu yang penting secara sederhana.
- 3) *Intelectual Stimulation*  
Pemimpin menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif, pembatasan masalah dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru, menggalakan penggunaan kecerdasan, mengutamakan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara teliti.
- 4) *Individual Consideration*  
Pemimpin memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor dan memberikan nasehat.

**Budaya Organisasi.** Stoner (dalam Waridin & Maskurin, 2006) menyatakan budaya merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu.

Sedangkan budaya organisasi merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif yang dilakukannya, Fey & Denison (2003) yang berjudul “*Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?*” menyatakan bahwa terdapat 4 dimensi budaya organisasi yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu: *Involvement* (Keterlibatan), *Consistency* (Konsistensi), *Adaptability* (Penyesuaian), *Mission* (Misi).

- 1) *Involvement*, membangun kapabilitas karyawan, rasa memiliki dan tanggung jawab. *Involvement* (keterlibatan) diukur dalam 3 (tiga) indeks, yaitu: *empowerment*, *team orientation*, dan *capability development*.
- 2) *Consistency*, mendefinisikan nilai-nilai dan sistem organisasi yang menjadi dasar budaya yang kuat. Konsistensi dapat diukur dalam 3 (tiga) indeks, yaitu: *core value*, *agreement*, dan *coordination and integration*.
- 3) *Adaptability* (penyesuaian), menterjemahkan kebutuhan lingkungan bisnis dalam tindakan. *Trait* ini dapat diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indeks, yaitu: *creating change*, *customer fokus*, dan *organizational learning*.
- 4) *Mission* (misi), mendefinisikan perlunya arahan jangka panjang bagi organisasi. *Trait* ini dapat diukur melalui 3 (tiga) indeks, yaitu: *strategic direction and intent*, *goals and objectives* dan *vision*.

**Employee Engagement.** Schaufeli mendefinisikan *engagement* sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* dikarakteristikan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas (Schaufeli & Bakker, 2006).

**Organization Citizenship Behavior.** Organ et. al., 2006 mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Atau dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal. Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi.

Salah satu pengukuran terkait *OCB* seseorang yang telah dikembangkan dan disempurnakan adalah skala Morrison (dalam Darto, 2014), skala ini mengukur kelima dimensi *OCB* sebagai berikut:

Dimensi 1: *Altruism* – perilaku membantu orang tertentu.

- a) Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat.
- b) Membantu orang lain yang kelebihan beban kerja.
- c) Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta.
- d) Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka berhalangan masuk.
- e) Meluangkan waktu untuk membantu orang lain sehubungan dengan permasalahan – permasalahan pekerjaan.
- f) Secara sukarela mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
- g) Membantu orang lain diluar departemennya ketika mereka memiliki permasalahan.
- h) Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkannya.

Dimensi 2: *Civic virtue* – Keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi.

- a) Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi.
- b) Memberikan perhatian terhadap pertemuan – pertemuan yang dianggap penting.
- c) Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

Dimensi 3: *Conscientiousness* – Perilaku yang melebihi prasyarat minimal seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya.

- a) Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.

- b) Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim, lalu lintas dan sebagainya.
- c) Berbicara seperlunya dalam percakapan pribadi di telepon.
- d) Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan diluar pekerjaan.
- e) Datang segera apabila dibutuhkan.
- f) Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki kelebihan waktu sakit.

Dimensi 4: *Courtesy* – Menjaga informasi tentang kejadian – kejadian maupun perubahan dalam organisasi.

- a) Mengikuti perubahan – perubahan dan perkembangan - perkembangan dalam organisasi.
- b) Membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi.
- c) Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik bagi organisasi.

Dimensi 5: *Sportsmanship* – Kemauan untuk bertoleransi terhadap keadaan yang ideal tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.

- a) Tidak mencari kesalahan organisasi.
- b) Tidak mengeluhkan segala sesuatu.
- c) Tidak membesar – besarkan permasalahan diluar proporsinya.

### **Pengembangan Hipotesis**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*.** Pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku *engagement* terletak pada gaya kepemimpinan yang diadopsi untuk meningkatkan *employee engagement* di tempat kerja (Alok & Israel dalam Ariani W, 2014). Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Varianti (dalam Suharti & Suliyanto, 2012) menunjukkan mengenai pentingnya peran pemimpin dalam mendorong *employee engagement*.

Gaya kepemimpinan merupakan sebuah pola yang menekankan pada perilaku atau sikap kepemimpinan yang diadopsi oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin perusahaan akan mempengaruhi perasaan karyawannya, termasuk keterlibatan karyawan tersebut. Hal tersebut diperkuat melalui penelitian yang dilakukan oleh Bezuidenhout & Schultz (2012) pada suatu perusahaan tambang yang hasilnya menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee engagement*.

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*.

**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*.** McBain (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mendorong *employee engagement*. Dukungan budaya dalam lingkungan kerja yang bersahabat akan membantu terciptanya *employee engagement*. Karyawan yang memperoleh kompensasi dan manfaat (*benefit*) yang lebih banyak akan merasa lebih terlibat dalam organisasi. Bahkan, visi dan misi organisasi, perlakuan dari rekan kerja lainnya, aturan kerja dan keseimbangan kerja akan mendukung terciptanya *employee engagement* (Lockwood, 2007).

Penyataan McBain dan Lookwood kemudian didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Suharti & Suliyanto (2012) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi *employee engagement*. Bukti empiris dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung dan memenuhi kebutuhan karyawan akan membantu terciptanya *employee engagement*.

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.** Podsakoff et. al. (dalam Saeed, et. al., 2012) telah melakukan sebuah meta analisis untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Hasilnya mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara setiap faktor – faktor dari kepemimpinan transformasional dan *OCB*. Lebih lanjut Saeed et.al. (2012), menjelaskan bahwa tipe kepemimpinan transformasional mendorong terbentuknya *altruism*, *courtesy*, dan *conscientiousness* pada karyawan sehingga hal tersebut dapat meningkatkan perilaku *OCB*.

Kepemimpinan transformasional memotivasi pengikutnya untuk bekerja melebihi harapan serta meningkatkan *altruism* dan *conscientiousnes*.

Dalam suatu penelitian yang dilakukan oleh Lock (2005) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap munculnya *OCB* bahkan terhadap tipe *OCB* yang dimunculkan. Hal tersebut juga diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhdar *et. al.* (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan menghasilkan *OCB* yang lebih baik.

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.** Budaya organisasi mengarahkan perilaku pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas, serta perilaku *extra role*. Suatu penelitian yang dilakukan oleh Oemar (2013) terkait budaya organisasi dan *OCB* menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Artinya, semakin positif pegawai dalam menilai budaya organisasi dan semakin terlibat ia dalam organisasi yang ada dalam instansinya, maka kecenderungan *OCB* akan meningkat pula.

Beberapa penelitian yang sejalan dengan hal tersebut diantaranya Mohanty & Rath (2012) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dan *OCB* pada seluruh organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Muhdar *et. al.* (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang memainkan peran penting dalam menentukan tinggi rendahnya *OCB* karyawan.

H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

**Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.** Motivasi karyawan untuk terlibat dalam *OCB* ditentukan oleh tingkat keinginan Karyawan untuk terlibat (*engage*) dalam perilaku atau seberapa besar Karyawan merasa bahwa ia harus terlibat dalam perilaku. Suatu hasil penelitian yang dilakukan oleh Kataria *et. al.* (2012) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpotensi dalam mendorong terbentuknya *OCB*. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Sridhar & Thiruvekadam (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara *employee engagement* dan *organization citizenship behavior*. Ariani (2014) melalui penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif antar *employee engagement* dan *OCB*.

H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

## METODE

**Desain Penelitian.** Desain penelitian yang digunakan yakni penelitian *cross sectional*, dengan metode kuantitatif. Variabel penelitian ini terdiri dari variabel eksogenus yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dan variabel endogenus yaitu *employee engagement* dan *OCB*.

**Teknik Pengumpulan Data.** Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menyebarkan kuisisioner yang dibagikan langsung kepada responden dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survey dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuisisioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden dan skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert yang memiliki 5 (lima) pilihan jawaban. Kuisisioner ini terdiri dari sejumlah pernyataan yang mewakili 4 (empat) variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan transformasional yang terdiri dari 11 pernyataan, budaya organisasi yang terdiri dari 24 pernyataan, *employee engagement* yang terdiri dari 9 pernyataan dan *organization citizenship behavior* yang terdiri dari 14 pernyataan.

**Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.** Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan PT. JCSM berstatus karyawan tetap yang berjumlah 471 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* dan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dengan toleransi error sebesar 5% sehingga diperoleh sampel sebanyak 218 responden.

**Pengujian Alat Ukur.** Pengujian alat ukur dilakukan dengan pengujian validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas menggunakan analisis Korelasi *Pearson*, dengan tingkat signifikansi 5% jika nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel atau  $p$  value  $< 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid. Uji reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, dimana koefisien *Cronbach Alpha* yang cukup kuat dapat diterima (*acceptable/reliable*) adalah bernilai antara 0,6 atau lebih (Sekaran, 2009).

### Analisa Data

#### 1. Koefisien Determinasi

Bertujuan mengukur besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dimana nilai  $R^2$  berkisar  $0 < R^2 < 1$ , semakin besar  $R^2$  (mendekati 1) maka variabel bebas semakin berhubungan dengan terhadap variabel terikat.

#### 2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap *Employee Engagement* ( $Z$ ) dan dampaknya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y$ ) yang dinyatakan dengan dua persamaan sebagai berikut:

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \dots\dots\dots \text{Persamaan 1}$$

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e_2 \dots\dots\dots \text{Persamaan 2}$$

Keterangan:

$Z$  = *Employee Engagement*

$Y$  = *Organizational Citizenship Behavior*

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = Intercept

$X_1$  = Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  = Budaya Organisasi

$e_x$  = Residual *Employee Engagement* (Nilai  $e_x = \sqrt{1 - R_{x^2}}$ )

Setelah analisis jalur maka akan dilakukan uji kesesuaian model (*goodness of fit test*) menggunakan rumus Shumacker & Lomax (dalam Riduwan & Engkos, 2011) dengan metode trimming.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Hasil Validitas dan Reliabilitas.** Hasil uji validitas dan reliabilitas dari setiap variabel disajikan pada Tabel 1. sebagai berikut:

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	Range validitas item	Reliabilitas ( $\alpha$ )
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	11 item	0,493 – 0,853	0,882
<b>Budaya Organisasi</b>	24 item	0,493 – 0,791	0,943
<b><i>Employee Engagement</i></b>	9 item	0,566 – 0,830	0,870
<b><i>OCB</i></b>	14 item	0,662 – 0,834	0,927

Sumber: Data hasil olahan SPSS

Tabel 1. diatas menunjukkan bahwa seluruh item dari setiap variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid karena memiliki validitas item diatas 0,308 dan setiap variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliable karena memiliki reliabilitas diatas 0,60.

**Profil Responden.** Profil responden pada penelitian ini didominasi dengan jenis kelamin pria sebesar 82,1% karena ruang lingkup pekerjaan yang lebih membutuhkan tenaga, pikiran dan fisik yang kuat. Dari segi usia, responden terbanyak berada pada usia > 40 tahun dengan prosentase sebesar 31,7% dan dari segi masa kerja responden terbanyak adalah > 15 tahun dengan prosentase sebesar 36,7%. Kedua hal tersebut sejalan, artinya perusahaan memiliki karyawan dengan masa kerja dan pengalaman yang tinggi dibidangnya. Tingkat pendidikan responden terbanyak adalah SMA dengan prosentase sebesar 60,1%, hal tersebut sesuai dengan kegiatan kerja yang dibutuhkan yaitu lebih mengandalkan kekuatan fisik, tenaga dan pengoperasian kegiatan kerja sesuai dengan instruksi, sedangkan bagian perencanaan kerja dan analisa dilakukan oleh Engineer atau setingkat Kepala Seksi (*supervisor*) dengan standar pendidikan minimal D – 3.

**Analisa Data.** Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Hasil uji koefisien determinasi disajikan pada Tabel 2. sebagai berikut:

**Tabel 2.** Hasil Uji Determinasi

Variabel Dependen	R	R Square	Adjusted R Square
<i>Employee Engagement</i>	0,721	0,520	0,516
<i>OCB</i>	0,801	0,641	0,636

Sumber: Hasil olah data SPSS (2016)

Berdasarkan Tabel 2. di atas, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk variabel dependen *Employee Engagement* sebesar 0,520, menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* adalah sebesar 52%, sedangkan sisanya sebesar 48% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian ini. Sedangkan, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk variabel dependen *OCB* sebesar 0,641, menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* adalah sebesar 64,1%, sedangkan sisanya sebesar 35,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

**Hasil Analisa Jalur.** Hasil analisa jalur disajikan pada Tabel 3. sebagai berikut:

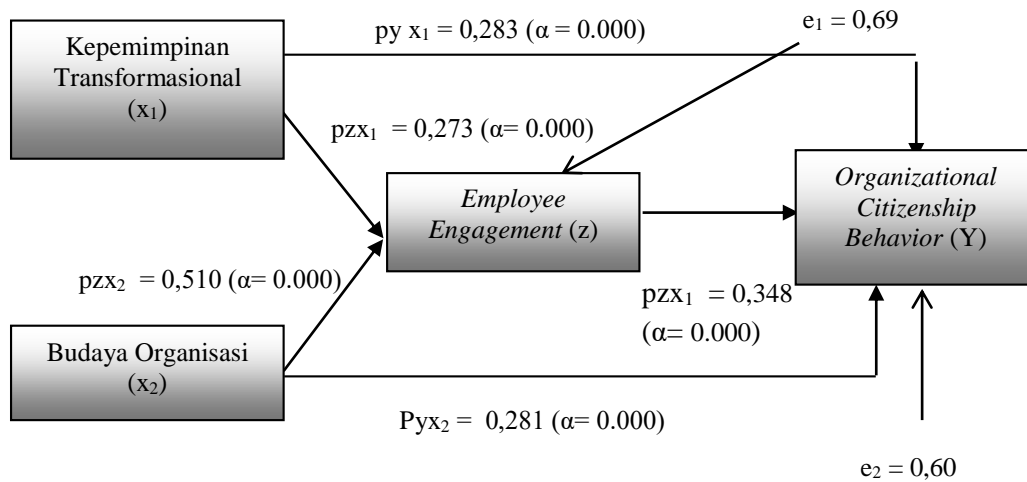
**Tabel 3.** Analisa Jalur

Hipotesis	Pengaruh	Standadized Coefficients (p)	Sig.	Kesimpulan
<b>H<sub>1</sub></b>	X <sub>1</sub> – Z	0,273	0,000	H <sub>1</sub> diterima
<b>H<sub>2</sub></b>	X <sub>2</sub> – Z	0,510	0,000	H <sub>2</sub> diterima
<b>H<sub>3</sub></b>	X <sub>1</sub> – Y	0,283	0,000	H <sub>3</sub> diterima
<b>H<sub>4</sub></b>	X <sub>2</sub> – Y	0,281	0,000	H <sub>4</sub> diterima
<b>H<sub>5</sub></b>	Z – Y	0,348	0,000	H <sub>5</sub> diterima

Sumber: Hasil olah data SPSS (2016)

Tabel 3. diatas menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) diterima, berarti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) diterima, berarti Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) diterima, berarti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. hipotesis keempat (H<sub>4</sub>) diterima, berarti Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. hipotesis kelima (H<sub>5</sub>) diterima, yaitu *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. Koefisien jalur tersebut digambarkan ke dalam *path diagram* berikut:





Gambar 1. Path Diagram

Sumber: Hasil Olah Data (2016)

Besarnya nilai e<sub>1</sub> yaitu sebesar 0,69 dan e<sub>2</sub> sebesar 0,60. Dari hasil pengujian jalur maka dapat dinyatakan dalam model persamaan sebagai berikut:

$$Z = 0,273X_1 + 0,510X_2 + 0,69 \dots\dots\dots \text{Persamaan 1}$$

$$Y = 0,283X_1 + 0,281X_2 + 0,348Z + 0,60 \dots\dots\dots \text{Persamaan 2}$$

Hasil pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung dan total pengaruh disajikan pada Tabel 4. Dibawah. Berdasarkan Tabel 4. di atas maka dapat dilihat bahwa besarnya kontribusi Kepemimpinan Transformatifional mempengaruhi OCB melalui *Employee Engagement* adalah 9,5% dengan total pengaruh sebesar 37,8%. Besarnya kontribusi Budaya Organisasi mempengaruhi OCB melalui *Employee Engagement* adalah 17,7% dengan total pengaruh sebesar 45,8%.

**Tabel 4. Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh**

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung		Kontribusi
X <sub>1</sub> → Y	0,283	0,283
X <sub>1</sub> → Z → Y	0,273 x 0,348	0,095
Total pengaruh X <sub>1</sub>		0,378
X <sub>2</sub> → Y	0,281	0,281
X <sub>2</sub> → Z → Y	0,510 x 0,348	0,177
Total pengaruh X <sub>2</sub>		0,458

Sumber: Hasil olah data SPSS (2016)

**Uji Kesesuaian Model.** Berdasarkan uji koefisien determinasi diperoleh nilai R<sub>1</sub><sup>2</sup> sebesar 0.520 dan R<sub>2</sub><sup>2</sup> sebesar 0,641 sehingga diperoleh hasil uji statistik kesesuaian model koefisien Q sebagai berikut:

$$Q = \frac{1 - R_m^2}{1 - M}$$

$$Q = \frac{1 - (1 - (1 - 0,520)(1 - 0,641))}{1 - M}$$

$$Q = \frac{1 - 0,828}{1 - 0,828} = 1$$

Berdasarkan uji kesesuaian model diatas (Q) diperoleh nilai Q sebesar 1, yang artinya model fit sempurna.

### **Pembahasan**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*.** Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* artinya semakin tinggi nilai Kepemimpinan Transformasional maka akan semakin tinggi juga *employee engagement* pada PT. JCSM dan sebaliknya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Zhu, *et al.* (2009) terhadap beberapa jenis industri seperti bank, industri retail dan manufaktur milik swasta maupun pemerintah menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *Employee Engagement*. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Bezuidenhout & Schultz (2012) pada suatu perusahaan tambang yang hasilnya menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap *Employee Engagement*.

**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*.** Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*, artinya semakin tinggi Budaya Organisasi maka akan semakin tinggi juga *Employee Engagement* pada PT. JCSM, dan sebaliknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Federman (dalam Akbar, 2013) bahwa kebudayaan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement* di dalam Perusahaan. Penelitian serupa dilakukan oleh Akbar (2013) dan Suharti & Suliyanto (2012) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*.** Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk variabel dependen *employee engagement* sebesar 0,520. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* adalah sebesar 52%, sedangkan sisanya sebesar 48% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organization Citizenship Behavior*.** Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*, artinya semakin tinggi nilai Kepemimpinan Transformasional maka akan semakin tinggi juga *OCB* karyawan PT. JCSM, dan sebaliknya. Penelitian sejalan dilakukan oleh lamidi (2008) dan Meihami *et. al.* (2013) memaparkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap *OCB*.

**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior*.** Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap *OCB*, artinya semakin tinggi Budaya Organisasi maka akan semakin tinggi juga *OCB* pada PT. JCSM, dan sebaliknya. Hasil yang konsisten juga ditunjukkan oleh beberapa penelitian terdahulu dalam menguji pengaruh Budaya Organisasi dengan *OCB* diantaranya yang dilakukan oleh Ebrahimpour *et. al* (2011), Mohanty *et. al.* (2012), Harwiki (2013), dan Muhdar *et. al.* (2015) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan *OCB*.

**Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organization Citizenship Behavior*.** Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Employee Engagement* terhadap *OCB*, artinya semakin tinggi *Employee Engagement* maka akan semakin tinggi juga *OCB* karyawan PT. JCSM, dan sebaliknya. Beberapa penelitian terdahulu dilakukan oleh Kataria *et. al* (2013), Ariani

(2014), Sridhar & Thiruvankadam (2014) dan Kartika & Muchsinati (2015), untuk menguji pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB memaparkan hasil yang sejalan dengan penelitian ini yaitu terdapat pengaruh *Employee Engagement* yang signifikan terhadap OCB.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement*.** Tabel 4. menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memediasi secara parsial pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasi terhadap OCB karena Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap OCB (Baron & Kenny, dalam Marzaweny, et. al., 2012). Hal ini berarti jika nilai Kepemimpinan Transformasional semakin tinggi maka karyawan akan semakin *engage* dan akhirnya akan meningkatkan OCB pada diri karyawan di PT. JCSM. Demikian juga apabila Budaya Organisasi semakin tinggi maka karyawan akan semakin *engage* dan akhirnya akan meningkatkan OCB pada diri karyawan di PT. JCSM. Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa hasil penelitian terdahulu diantaranya Owor (2016) dan Detnakin & Rurkkhum (2016) yang menunjukkan bahwa *Employee Engagement* secara signifikan dan positif memediasi OCB.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap OCB.** Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk variabel dependen OCB menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* adalah sebesar 64,1%, sedangkan sisanya sebesar 36,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian ini. Organ dan Sloat (dalam Zurasaka, 2008) mengemukakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi OCB adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi antara atasan dan bawahan, masa kerja dan jenis kelamin. Kemudian Bhatnagar dan Biswas (2010) juga mengungkapkan bahwa *employee engagement* akan menjadi predictor bagi munculnya OCB.

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Berdasarkan pada hasil analisis data serta pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* di PT. JCSM. Semakin baik penerapan Kepemimpinan Transformasional, maka semakin tinggi juga tingkat Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) di PT. JCSM, dan sebaliknya.
2. Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* di PT. JCSM. Semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi juga tingkat Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) di PT. JCSM dan sebaliknya.
3. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di PT. JCSM. Semakin baik penerapan Kepemimpinan Transformasional, maka semakin tinggi juga OCB karyawan di PT. JCSM dan sebaliknya.
4. Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di PT. JCSM. Semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi juga OCB karyawan di PT. JCSM dan sebaliknya.

5. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* di PT. JCSM. Semakin tinggi tingkat *Employee Engagement*, maka semakin tinggi juga *OCB* karyawan di PT. JCSM dan sebaliknya.
6. *Employee Engagement* menjadi variabel yang memediasi secara parsial antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *OCB* karena memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung.
7. Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* memberikan kontribusi sebesar 64,1% terhadap *OCB* dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

**Saran.** Berdasarkan hasil penelitian ini, maka penulis mengusulkan beberapa saran bagi pihak manajemen PT. JCSM dan penelitian selanjutnya. Budaya Organisasi akan mempengaruhi tingginya *Employee Engagement* di PT. JCSM, artinya untuk dapat meningkatkan *employee engagement* karyawan, Perusahaan perlu terlebih dahulu memperbaiki atau meningkatkan Budaya Organisasi di PT. JCSM. Dengan demikian, Manajemen PT. JCSM dalam hal ini para manager terkait disarankan agar secara terus – menerus menciptakan atau mengadopsi cara – cara baru untuk beradaptasi dalam memenuhi perubahan kebutuhan, mendorong keberanian karyawan dalam mengambil resiko dan HR agar membentuk suatu sistem reward yang tepat dimana adanya penghargaan terhadap setiap inovasi yang dilakukan oleh karyawan, dengan demikian diharapkan akan mampu meningkatkan perasaan bernilai dan antusias dalam diri karyawan.

Disisi lain, hasil penelitian ini juga menunjukkan semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional akan semakin tinggi pula *OCB* karyawan PT. JCSM, artinya untuk dapat meningkatkan *OCB* karyawan maka terlebih dahulu perlu dilakukan perbaikan atau peningkatan persepsi bawahan terhadap peran kepemimpinan transformasional pada diri atasan. Beberapa hal yang dapat dilakukan atasan untuk meningkatkan persepsi bawahan terhadap peran kepemimpinan transformasional dalam diri atasan adalah dengan menciptakan sikap yang positif sehingga atasan dapat menjadi *role model* bagi para bawahannya, para atasan memiliki sikap yang lebih mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi, membangun komunikasi yang interaktif antara kedua belah pihak. Selain itu, agar memberikan training kepemimpinan kepada para atasan, sehingga atasan memiliki pemahaman yang sama dan mengerti metode penerapan kepemimpinan transformasional.

Bagi penelitian agar dapat menggunakan variabel lain yang berbeda dari penelitian ini sehingga hasil yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang berbeda terkait faktor – faktor yang mempunyai pengaruh terhadap *OCB* diantaranya masa kerja, status kepegawaian, kepuasan karyawan dan faktor lainnya.

## DAFTAR RUJUKAN

- Akbar, R., Muhammad. (2013). “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement (Studi pada Karyawan PT. Primatexco Indonesia di Batang)”. *Journal of Social and Industrial Psychology*. Vol. 2, No. 1, pp. 10 – 18.
- Ariani, Wahyu. (2014). “Relationship Leadership, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior”. *International Journal of Business and Social Research*. Vol. 4, No. 8, pp. 74 – 90.
- Bass, Bernard M., dan Ruth, Bass. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free. New York.
- Baumruk, Ray dan Gorman, Bob. (2006) .“Why Managers are Crucial to Increasing Engagement”. *Strategic HR Review*, pp: 24-27.
- Bezuidenhout, A., dan Schultz, C. (2012). Transformational Leadership and Employee Engagement in The Mining Industry”. *Journal of Contemporary Management*. Vol. 10. 2013.

- Bhatnagar, Jyotsna., dan Biswas, Soumendu. (2010). "Predictors and Outcomes of Employee Engagement: Implications of the Resource-Based View Perspective". *The Indian Journal of Industrial Relations*. Vol.46, No. 2, pp: 273-288
- Chughtai, A. dan Zafar, S. (2006). "Antecedents and Consequences of Organization Commitment among Pakistani University Teachers". *Applied HRM Research*. Vol 11. No.1, pp. 39 – 64.
- Darto, Mariman. (2014). "Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Peningkatan Kinerja Individu di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis dan Empiris". *Jurnal Borneo Administrator*. Vol 10, No. 1, pp. 10 -34
- Detnakarin, S., dan Rurkkhum, Suthinee. (2016). "The Mediating Role of Employee Engagement in The Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior of Hotels in Thailand". *The 5<sup>th</sup> Burapha University International Conference 2016*. pp. 451 – 462.
- Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhah, A., Sepehri, M. Bager. (2011). "A Survey Relation Between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior". *Social and Behavioral Sciences*. No. 30, pp. 1920 – 1925.
- Fey, Carl F. dan Denison, Daniel R. (2003). "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?". The William Davidson Institute.
- Hilmi. (2011). "Kepemimpinan Transformasional Dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasional Di Politeknik Negeri Lhokseumawe". *Jurnal perspektif Manajemen dan Perbankan*. Vol. 2, No. 1. 36-62
- Jha, Shweta dan Jha, Srirang, (2010). "Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature". *Journal of Management dan Public Policy*. Vol. 1, No. 2, pp:101-103.
- Kartika, Janetha dan Muchsinati, Evi S. (2015). "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan BPR di Batam". *Jurnal Manajemen*. Vol 14, No. 2, pp. 245 – 270.
- Kataria, A., Gaag, P., dan Rastogi, Renu. (2013). "Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior". *IJBIT*. Vol 6, No. 1, pp. 102 – 113.
- Khalid, S. A., dan Ali, H. (2005). "The Effect of Organizational Citizenship Behaviour on Withdrawal Behaviour: A Malaysian Study". *International Journal of Management and Entrepreneurship*. Vol. 1, pp. 30 – 40.
- Lamidi. (2008). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional". *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 8, No. 1, pp. 25 – 37.
- Lo, May-Chiun. (2009). "Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia". *International Business Research*. Vol. 2 No. 1. Pp. 48 – 55
- Lock, Aletta. (2005). *The relationship between individualistic/collectivistic orientation and organizational citizenship behavior and the possible influence of leadership style*. Erasmus University. Rotterdam.
- Lockwood, Nancy R. (2007). "Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage". *Society for Human resource Management*. Alexandria. VA.
- Magdalena, S. Maria. (2013). "The Effect of Organizational Citizenship Behavior in The Academic Environment". *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Vol. 127. No. 2014, pp. 738 – 742.
- Mamesah, Marline M. dan Kusmaningtyas, Amiartuti. (2009). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik*. Vol. 5, No. 3, pp. 349 – 368.
- Mandiri. 2015. *Indusrti Update*. Vol. 20, Oktober (2015). <http://www.mandiri-institute.id/industry-update-2015>. (diakses tanggal 30 Agustus 2016).

- Marzaweny, D., Hadiwidjojo, D., dan Chandra, Teddy. (2012). "Analisis Kepuasan Pasien Sebagai Mediasi Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Citra Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Arifin Achmad Pekanbaru". *Jurnal aplikasi Manajemen*. Vol. 10. No. 3, pp. 564 – 573.
- McBain, Richard. (2007). "The Practice Of Engagement: Research Into Current Employee Engagement Practice". *Strategic HR Review*. Vol. 6. No. 6, pp. 16 – 19
- Meihami, H., Meihami, B., dan Varmaghani, Zeinab.(2013). "A Survey on The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior in Public Organization in Kurdistan Province". *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. Vol 8, pp. 66 – 67.
- Mohanty, Jagannath dan Rath, Nagpur B. (2012). "Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three – Sector Study". *Global Journal of Business Research*. Vol. 4, No. 1, pp. 65 – 76.
- Muhdar, H.M., Muis, M., Yussuf, R. M., Hamid, N. (2015). "The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance (A Study of Islamic Bank in Makasar, South Sulawesi Province, Indonesia)". *The International Journal of Business dan Management*. Vol. 3, Issue 1, pp. 297 – 314.
- Oemar, Yohanas. (2013). "Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenhsip Behavior (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 11, No. 1
- Organ, Dennis W., Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B. (2006). *Organization Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publication. California.
- Owor, Joseph. (2016). "Human Resources Management Practices, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviours (OCB) in Selected Firms in Uganda". *Academic Journals*. Vol. 10, No. 1, pp. 1 – 12.
- Riduwan dan Kuncoro, A. Engkos. (2011). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Alfabeta. Bandung.
- Robbins dan Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior (ed. 15)*. Prentice Hall. New York.
- Saeed, A. dan Ahmad S. (2012). "Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: a Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab". *European Journal of Business and Management*. Vol. 4, No. 21, pp. 150 – 158.
- Schaufeli, Wilmar B., dan Bakker, Arnold B., Salanova, Marisa. (2006). "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire". *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 66, No. 4, pp. 701 – 716.
- Sekaran, Uma. (2009). *Research Methods for Business: Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sridhar, Anusha. dan Thiruvenkadam, T. (2014). "Impact Of Employee Engagement On Organizational Citizenship Behavior". *Journal Of Management Research*. Vol 6 Issue 2.
- Suharti, L. dan Suliyanto, D. (2012). "The Effect Of Organizational Culture And Leadership Style Toward Employee Engagement And Their Impact Toward Employee Loyalty". *World Review Of Business Research*. Vol. 2. pp. 128 – 139.
- Waridin dan Masrukhin, (2006), "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai". *Ekobis*. Vol. 7, No.2
- Zhu, W., Avolio J. B., dan Walumbwa. (2009). "Moderating Role of Follower Characteristic with Transformational Leadership and Follower Work Engagement". *Group & organization management*, Vol. 34. No. 5, pp: 590 – 619.
- Zurasaka, A., (2008). *Teori Perilaku Organisasi*. <http://zurasaka.wordpress.com/2008/11/25/perilaku-organisasi>. (Diakses tanggal 20 September 2016).