

**THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND COMMITMENT
ORGANIZATIONAL ON
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: PSYCHOLOGICAL
EMPOWERMENT AS A MODERATION VARIABLE
(EMPIRICAL STUDY ON PRIVATE HOSPITALS IN THE CITY OF MAGELANG)**

Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Pada *Organizational
Citizenship Behavior* : Pemberdayaan Psikologis Sebagai Variabel Moderasi

(Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Magelang)

Friska Amanda Putri

Universitas Muhammadiyah Magelang
Email: friskaamanda3@gmail.com

Muhdiyanto

Universitas Muhammadiyah Magelang
Email: dion_ummgl@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to examine empirically the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior. Testing the effect of organizational commitment on organizational citizenship behavior. As well as examining psychological empowerment moderates transformational leadership on organizational citizenship behavior and testing psychological empowerment moderate organizational commitment towards organizational citizenship behavior. The population in this study were employees at Private Hospital in Magelang 2018. The sample in this study were 91 respondents by purposive sampling. The analytical tool used is SEM-PLS. The results of this study indicate that transformational leadership has a positive influence on organizational citizenship behavior. Organizational commitment has a positive effect on organizational citizenship behavior. And Psychological empowerment moderates transformational leadership on organizational citizenship behavior and psychological empowerment does not moderate organizational commitment towards organizational citizenship behavior.

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

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku organisasi warga. Menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku warga organisasi. Serta memeriksa pemberdayaan psikologis memoderasi kepemimpinan transformasional pada perilaku warga organisasi dan menguji pemberdayaan psikologis moderat komitmen organisasi terhadap perilaku warga organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di Rumah Sakit Swasta di Magelang 2018. Sampel dalam penelitian ini adalah 91 responden dengan purposive sampling. Alat analisis yang digunakan adalah SEM-PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap perilaku warga organisasi. Komitmen organisasi memiliki efek positif pada perilaku warga organisasi. Dan Pemberdayaan psikologis memoderasi

kepemimpinan transformasional pada perilaku warga organisasi dan pemberdayaan psikologis tidak memoderasi komitmen organisasi terhadap perilaku warga organisasi.

Kata kunci: perilaku kewargaan organisasional, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, pemberdayaan psikologis

A. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sebuah aset bagi suatu organisasi. Tanpa adanya elemen sumber daya manusia sebuah organisasi tidak akan dapat berjalan dengan baik. Peran Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi pusat utama dalam menjalankan roda organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) yang di kelola dengan baik akan memberikan manfaat bagi organisasi. Keberhasilan ini sangat mungkin di capai apabila hubungan antar manusianya memiliki sinergi dalam memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku sukarela dalam melaksanakan pekerjaan di luar tanggung jawabnya. Karakteristik individu yang di miliki di dalam sebuah organisasi tentu berbeda – beda terkadang tidak semua karyawan akan mau melakukan perilaku tersebut. Namun *Organizational citizenship behavior* sejatinya sangat di butuhkan di dalam pelaksanaan proses kinerja organisasi. Peran *organizational citizenship behavior* dapat membantu sebuah organisasi dalam mencapai target tujuan yang telah di rencanakan. Melalui peran *organizational citizenship behavior* juga dapat mendukung keefektifan suatu organisasi. Salah satu keefektifan organisasi yang di dapatkan dari peran *organizational citizenship behavior* adalah dapat memangkas biaya yang di keluarkan seperti gaji karyawan lembur karena masih banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan. Sehingga penting adanya perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan agar semua tugas karyawan tersebut bisa terlaksana dengan baik dan sesuai target yang telah di tetapkan.

Pentingnya membangun *organizational citizenship behavior* dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan operasional kinerja Rumah sakit Swasta di Kota Magelang. Kemajuan Rumah Sakit Swasta di peroleh dari hasil kerja Rumah Sakit dari pelayanannya kepada masyarakat. *Feedback* yang baik dari pelayanan tersebut dapat memberikan sumbangan bagi kemajuan Rumah Sakit dalam meningkatkan pencapaian tujuan rumah sakit itu sendiri. Salah satu elemen yang berperan penting dalam kemajuan rumah sakit yaitu sumber daya manusia. Untuk melakukan hal tersebut, di butuhkan peran individu dalam kerjasama antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing - masing. Untuk mencapai sinergi kerjasama antar karyawan dalam mencapai target kerja harus terjalin melalui hubungan antar karyawan yang baik. Perilaku *organizational citizenship behavior* yang dimiliki karyawan berperan membantu dalam kerjasama tim yang di butuhkan dalam kinerja Rumah Sakit.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku karyawan secara suka rela membantu pekerjaan rekan kerja lainnya. Perilaku ini dapat mendukung keefektifan suatu organisasi. Perilaku ini dapat nampak dari kerelaan tolong menolong sesama rekan kerja, dalam hal pekerjaan tanpa mengharapkan imbalan dan sikap loyal yang di tujukan terhadap sesama rekan kerja dan organisasi. Perilaku *organizational citizenship behavior* dapat mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Dengan efektifnya fungsi organisasi dapat mengarahkan organisasi pada target dan tujuan yang ingin di capai.

Salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah Kepemimpinan Transformasional (Jha, 2014). Kepemimpinan Transformasional merupakan merupakan perilaku mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai

tujuan tertentu dengan menekankan sikap kharismatik, memperhatikan individu, memberikan inspirasi dan stimulasi intelektual. Kepemimpinan transformasional akan mengubah perilaku para bawahannya agar dapat mengubah cara kerja menjadi lebih baik dengan memotivasi para bawahannya. Ketika seseorang diberikan delegasi dari seorang pemimpin membuat mereka tidak terlalu bergantung pada pemimpin, hal tersebut dapat mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship behavior*. Hasil Penelitian (Takaheghesang, 2016) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Organizational citizenship behavior juga di pengaruhi oleh faktor lain yaitu komitmen organisasional (Dramawan, 2017). Komitmen organisasional merupakan kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan bekerja keras, dan memelihara keanggotaannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada di dalam organisasi. Dengan komitmen organisasional yang dimiliki karyawan dapat mendorong perilaku *organizational citizenship behavior*. Hasil Penelitian sebelumnya (Dramawan, 2017) menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kinerja yang diaktualisasi oleh karyawan juga didukung oleh faktor pemberdayaan psikologis. Kepemimpinan transformasional dengan visi yang jelas maka akan mendorong perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini lebih baik ketika dengan visi jelas tetapi juga memberdayakan psikologis karyawan sehingga akan semakin mendorong perilaku *organizational citizenship behavior*. Ketika seseorang dengan aktualisasi visi yang baik dan adanya delegasi di dorong pemberdayaan psikologis akan mempunyai peran terhadap *organizational citizenship behavior* lebih baik. Dengan pemberdayaan psikologis karyawan akan menunjukkan lebih untuk berinisiatif, semakin produktif, dan hasil pekerjaannya menjadi lebih berkualitas. Kepemimpinan transformasional melalui dimensi inspirasi akan melakukan perilaku *organizational citizenship behavior* namun lebih baik lagi apabila di dorong pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan merupakan sesuatu peningkatan kemampuan (*ability*), pengetahuan (*knowledge*) dan ketrampilan (*skill*). Hasil penelitian oleh (Jha, 2014) menunjukkan pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Pemberdayaan psikologis memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Komitmen organisasional dengan memelihara keanggotaannya di dalam organisasi akan mendorong perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini lebih baik ketika dengan memelihara keanggotaan di dalam organisasi karyawan di berikan pemberdayaan psikologis sehingga akan semakin mendorong perilaku *organizational citizenship behavior*. Ketika seseorang dengan sikap loyal yang baik dan mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja di dorong pemberdayaan psikologis akan mempunyai peran terhadap *organizational citizenship behavior* lebih baik. Dengan pemberdayaan psikologis karyawan akan memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja dan meningkatkan OCB. Komitmen organisasional melalui dimensi komitmen afektif akan melakukan perilaku *organizational citizenship behavior* namun lebih baik lagi apabila di dorong pemberdayaan psikologis. Hasil penelitian oleh (Jha, 2014) menunjukkan pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan fakta yang diperoleh dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan tersebut masih terdapat hasil yang tidak konsisten, membuat penulis tertarik untuk meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional terhadap

organizational citizenship behavior dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel moderasi.

B. TINJAUAN PUSTAKA

4) *Organizational Citizenship Behavior*

Perilaku ekstra peran sering disebut sebagai *organization citizenship behavior* atau *Prosocial Behavior*. Istilah tersebut pada intinya memiliki pengertian yang sama, yaitu perilaku kerja karyawan bersifat suka rela untuk membantu orang lain dan tidak berkaitan langsung dengan sistem reward formal (Lamidi, 2008). Sedangkan menurut Titisari (2014:5) dalam (Takaheghesang, 2016) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja.

Menurut Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006) dalam (Jayarathna, 2017) *organizational citizenship behavior* termasuk perilaku langsung terhadap orang-orang dan perilaku impersonal. Ini termasuk membantu terhadap satu sama lain, kejelian tentang tempat kerja, keterlibatan dengan pekerjaan, loyalitas terhadap organisasi, berpegang pada aturan dan peraturan organisasi, kreativitas, dan pengembangan diri.

Berdasarkan pengertian dan teori di atas penelitian ini mengacu pada teori Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006) yang dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku karyawan yang secara suka rela membantu pekerjaan rekan kerja lain atas dasar kemampuan dari dirinya sendiri dan sikap loyalnya terhadap organisasi. Perilaku ini dapat mendorong efektivitas yang meningkatkan produktivitas kinerja organisasi.

5) Kepemimpinan Transformasional

Rauch dan Behling (Yukl, 2005) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran. Richards dan Eagel (Yukl, 2005) kepemimpinan adalah cara mengartikulasi visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan guna mencapai tujuan.

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa di tekan dan tertekan. (Nawawi, 2006). Northouse (2013:175) dalam (Takaheghesang, 2016) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang mengubah orang-orang. Hal itu peduli dengan emosi, nilai, etika, standar dan tujuan jangka panjang serta menyangkut penilaian pada motif pengikut, memuaskan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka sebagai manusia secara utuh. Menurut Robbins dan Judge (2008:90) dalam (Yohannes, 2016) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Menurut Bass (1996. 1997) dalam (Yukl, 2005) kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apa pun. Aspek pemimpin transformasional lebih dekat dengan konsep mentoring atau pembinaan, dan mendorong pengikutnya untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab dan

untuk mengembangkan potensi penuh mereka (Avolio, 1999; Bass dan Avolio, 1994; Kark et al., 2003) dalam (Jha, 2014).

Berdasarkan pengertian dan teori diatas penelitian ini mengacu pada teori Avolio, 1999; Bass dan Avolio, 1994; Kark et al., 2003 yang disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional bertindak melalui motivasi yang ia berikan terhadap bawahannya sehingga mendorong bawahan untuk lebih bersemangat dalam melakukan kinerjanya dan memotivasi bawahan untuk dapat terus berkembang dan tumbuh lebih baik dalam kinerjanya.

6) Komitmen Organisasional

Luthans (2006:249) dalam (Dramawan, 2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya

Sopiah (2008:163) dalam (Dramawan, 2017) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, yaitu :

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja, pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasinya.

Mayer dan Allen (1997) dalam (Dramawan, 2017) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, sebagai berikut:

Affective commitment (komitmen afektif) adalah suatu perasaan yang dimiliki oleh karyawan yang merasa menjadi keluarga dalam perusahaan.

Continuance commitment (komitmen kelanjutan) adalah suatu kesadaran yang dimiliki oleh karyawan yang merasa mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan.

Normative commitment (komitmen normatif) adalah suatu perasaan yang dimiliki oleh karyawan untuk tetap tinggal karena komitmennya terhadap perusahaan.

Berdasarkan pengertian dan teori diatas penelitian ini mengacu pada teori Mayer dan Allen (1997) yang mengemukakan komitmen organisasional mempunyai 3 dimesi yang dapat disimpulkan bahwa *affective commitment* (komitmen afektif) merupakan karyawan yang memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi dan karyawan merasa bahwa dirinya menjadi bagian dalam organisasi sehingga memiliki motivasi untuk berkontribusi bagi organisasi. *Continuance commitment* (komitmen kelanjutan) merupakan perasaan dimana karyawan sadar apabila meninggalkan organisasi akan mengalami kerugian bagi dirinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan tetap tinggal di dalam organisasi karena mereka merasa butuh untuk berbuat demikian sehingga mereka berkemungkinan untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi. *Normative commitment* (komitmen normatif) merupakan kesadaran karyawan akan tanggung jawab karena telah berkomitmen untuk tetap berada di dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan menempatkan kewajiban terhadap organisasi dengan upaya yang akan dilakukan sebagai bentuk balasan yang telah diberikan oleh organisasi terhadap dirinya.

7) Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai terdiri dari empat dimensi atau kognisi individu (Thomas dan Velthouse, 1990) yang telah divalidasi secara empiris oleh Spreitzer (1995) dalam (Jha, 2014). Dari perspektif kognitif, pemberdayaan terdiri dari penilaian individu makna (yaitu nilai pekerjaan), kompetensi (yaitu kemampuan untuk melakukan pekerjaan), penentuan nasib sendiri (yaitu pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan), dan dampak (kemampuan untuk mempengaruhi atau dipengaruhi hasil organisasi). Bersama-sama, empat dimensi ini menampilkan status karyawan aktif (Spreitzer, 1996) dalam (Jha, 2014).

Spreitzer (1995;1996) dalam mendefinisikan konstruk Pemberdayaan psikologis dengan empat kognisi yaitu:

- a. Makna mencerminkan tingkat di mana seorang individu percaya dan peduli tentang tujuan perposes. Bermakna dinilai dalam kaitannya dengan cita-cita atau standar kebutuhan individu itu sendiri.
- b. Kompetensi mengacu pada self-efficacy khusus untuk bekerja dan berakar pada keyakinan individu dalam pengetahuan dan kemampuannya untuk melakukan aktivitas tugas dengan keterampilan dan keberhasilan.
- c. Penentuan nasib sendiri mewakili tingkat di mana seseorang jatuh tanggung jawab kausal untuk tindakan yang berhubungan dengan pekerjaan, dalam arti memiliki pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan.
- d. Dampak sebagai pengalaman memiliki pengaruh pada hasil strategis, administratif, atau operasi di tempat kerja untuk membuat suatu perbedaan.

Berdasarkan pengertian dan teori diatas peelitian ini mengacu pada teori (Thomas dan Velthouse, 1990) yang telah divalidasi secara empiris oleh Spreitzer (1995). Pemberdayaan psikologis dapat disimpulkan dari perspektif kognitif, pemberdayaan terdiri dari penilaian individu makna yaitu karyawan yang menilai pekerjaan itu sendiri sebagai kebutuhan dirinya sendiri. Kompetensi yaitu keyakinan diri karyawan di dalam melakukan suatu pekerjaan berdasarkan kemampuan dirinya. Penentuan nasib sendiri karyawan dalam bertindak mengukur dalam menilai sendiri dalam melakukan suatu tindakannya. Dan dampak yaitu karyawan yang memiliki pengaruh atas apa yang telah ia lakukan terhadap pekerjaannya yang dapat memberikan kontribusi bagi organisasi.

Kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap transformasi perilaku sukses (Bass, 1985) dalam (Jha, 2014). Kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang berasal dari faktor eksternal individu, yang dapat mempengaruhi individu dalam berperilaku. Kepemimpinan transformasional merupakan motif seseorang dalam bersikap menumbuhkan *organizational citizenship behavior*. Ketika seorang pemimpin menunjukkan sikap memberikan motivasi, inspirasi menerima saran bawahan dapat mendorong perilaku *organizational citizenship behavior*. Apabila kepemimpinan tranformasional ditingkatkan maka kinerja dari pegawai juga akan meningkat secara signifikan. Menurut Prabhakar (2005) dalam (Jha, 2014), “Pemimpin yang baik tidak menginspirasi kepercayaan dalam diri mereka, tapi seorang pemimpin benar-benar hebat menginspirasi kepercayaan dalam orang yang dipimpinnya untuk melebihi tingkat kinerja normal mereka.” Hal ini dapat diartikan sebagai cara di mana konsep OCB muncul di

hadapan kepemimpinan transformasional. pemimpin transformasional memberdayakan orang lain untuk memodifikasi cara mereka kerja (Bowler, 2006) dalam (Jha, 2014). Mereka membawa moral, sikap, dan perubahan proses pada individu dan sebagai konsekuensi dalam organisasi secara keseluruhan (Pearce et al., 2003; Sims dan Manz, 1996) dalam (Jha, 2014). Penelitian (Takaheghesang, 2016) menunjukkan hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Kemudian penelitian (Yohannes, 2016) menunjukkan hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian (Susanto, 2015) menunjukkan hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan teori dan hasil penelitian di atas diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*

Keberadaan komitmen memiliki pengaruh yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki komitmen tinggi juga memiliki motivasi yang tinggi untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi (Meyer dan Allen, 1997) dalam. Komitmen organisasional merupakan faktor yang berasal dari internal individu. Komitmen organisasional merupakan keinginan individu untuk tetap berada di dalam organisasi dan tidak mempunyai keinginan untuk keluar dari organisasi. Dengan keinginan tersebut maka karyawan akan melakukan berbagai tindakan guna mempertahankan keberadaannya di dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja maka semakin tinggi pula perilaku peran *organizational citizenship behavior* (Dramawan, 2017). Hal ini berarti bahwa komitmen organisasional yang dimiliki individu tersebut dapat mendorong *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut didukung penelitian (Dramawan, 2017) menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan teori dan hasil penelitian di atas diajukan hipotesis sebagai berikut:

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

Kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis dan *organizational citizenship behavior*

Kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* akan lebih baik lagi di dorong oleh pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis merupakan faktor yang berasal dari eksternal individu. Karyawan yang secara psikologis diberdayakan melihat diri mereka sebagai delegasi seseorang yang atau mendesentralisasi lingkungan kerja (Kanter, 1983) dalam (Jha, 2014). Pemberdayaan psikologis tidak hanya tentang berbagi tanggung jawab dan mendelegasikan kekuasaan oleh atasan, tetapi juga melibatkan bawahan menerima tugas dan tanggung jawab yang telah didelegasikan kepada mereka dan keinginan karyawan untuk berada di dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tanggung jawab yang telah di berikan. Bass (1999) dalam (Jha, 2014) menekankan pemberdayaan psikologis sebagai penambah kemungkinan efek kepemimpinan transformasional dan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional bertindak melalui pemberdayaan untuk mempengaruhi hasil kerja. Konsep pemberdayaan berarti bahwa karyawan belajar pentingnya mengambil inisiatif dan pengambilan keputusan, dan menanggapi inovatif terhadap tantangan pekerjaan mereka (Spreitzer, 1995; Thomas dan Velthouse, 1990; Zhang dan Bartol, 2010) dalam (Jha, 2014).

Selain itu, pemberdayaan psikologis tidak hanya tentang berbagi tanggung jawab dan mendelegasikan kekuasaan oleh atasan, tetapi juga melibatkan bawahan menerima tugas dan tanggung jawab yang telah didelegasikan kepada mereka. Oleh karena itu, kehadiran kepemimpinan transformasional tidak menjamin perilaku ekstra-peran; pemberdayaan psikologis diperlukan untuk mencapai itu (Jha, 2014). Dengan adanya delegasi di dukung pemberdayaan psikologis akan mendukung peran *organizational citizenship behavior* lebih baik. Hal ini di dukung penelitian (Jha, 2014) menunjukkan hasil efek moderasi pemberdayaan psikologis signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan teori dan hasil penelitian di atas diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Pemberdayaan psikologis memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Komitmen organisasional, pemberdayaan psikologis dan *organizational citizenship behavior*

Komitmen Organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* akan lebih baik lagi di dorong oleh pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis merupakan faktor yang berasal dari eksternal individu. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan. Komitmen organisasional dapat dilihat dari sikap penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan suatu organisasi (Dramawan, 2017). Pekerja yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja, cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama (Dramawan, 2017). Karyawan yang secara psikologis diberdayakan melihat diri mereka sebagai delegasi seseorang yang atau mendesentralisasi lingkungan kerja (Kanter, 1983) dalam (Jha, 2014). Konsep pemberdayaan berarti bahwa karyawan belajar pentingnya mengambil inisiatif dan pengambilan keputusan, dan menanggapi inovatif terhadap tantangan pekerjaan mereka (Spreitzer, 1995; Thomas dan Velthouse, 1990; Zhang dan Bartol, 2010) dalam (Jha, 2014). Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi di dukung dengan pemberdayaan psikologis akan senantiasa berusaha untuk mengembangkan diri demi kemajuan organisasi. Komitmen organisasional dengan adanya pemberdayaan psikologis akan mendukung peran *organizational citizenship behavior* lebih baik. Berdasarkan teori di atas diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Pemberdayaan psikologis memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

C. METODA PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel

Populasi di artikan sebagai jumlah keseluruhan semua anggota yang di teliti, sedangkan sampel merupakan bagian yang di ambil dari populasi. Sampel sering di ambil untuk mewakili seluruh populasi karyawan. (Istijanto, 2006). Populasi penelitian ini berjumlah 173 karyawan non clinics dari seluruh karyawan pada Rumah sakit Swasta di Kota Magelang. Dari 173 karyawan non clinics tersebut didapat sampel 91 responden yang sesuai dengan kriteria pengambilan sampel.

Metode pengambilan sampel menggunakan purposive sampling yaitu dengan kriteria tertentu (Cooper, 1995). Metode pengambilan sampel menggunakan

purposive sampling menggunakan kriteria karyawan yaitu merupakan karyawan tetap yang sudah bekerja lebih dari 2 tahun.

2. Data Penelitian

a. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer adalah data asli yang di kumpulkan sendiri oleh periset untuk menjawab masalah risetnya secara khusus (Istijanto, 2006). Data primer yaitu Data primer biasanya diperoleh dari survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data ordinal (Sugiyono, 2011). Data primer diperoleh langsung dari responden dengan memberikan kuesioner untuk mendapatkan data tentang *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan pemberdayaan psikologis.

b. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian survei atau bisa dikatakan dengan penelitian yang menyebarkan kuesioner kepada para responden. Jenis data ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner. Kuesioner bertujuan untuk mengumpulkan data yang akan dipakai untuk menghasilkan informasi tertentu, dilakukan dengan pemberian suatu daftar pertanyaan dengan indikator masing-masing variabel.

3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

a. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior adalah persepsi yang mengacu pada perilaku spontan dan sukarela melakukan pekerjaan diluar tanggungjawabnya. Variabel *organizational citizenship behavior* menggunakan 4 (empat) dimesi yaitu *sportmanship*, *civic virtue*, *conscientiousness* dan *altruism*. Indikator yang digunakan sejumlah 12 indikator salah satu contoh item indikator (pernyataan) “Mengambil resiko tidak menyetujui untuk menyatakan keyakinan saya tentang apa yang paling baik buat perusahaan”. Variabel ini akan diukur menggunakan 5 (lima) skala *likert*, yaitu: sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S) dan sangat setuju (SS).

b. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah persepsi yang mengacu pada proses bagaimana seorang pemimpin dapat mengubah perilaku orang lain dengan cara menginspirasi, memotivasi bawahan dan mengembangkan memberikan wewenang kepada pengikut. Variabel kepemimpinan transformasional menggunakan 6 (enam) dimesi yaitu menunjukkan empati, menjelaskan misi dengan menarik, menunjukkan keyakinan diri, meningkatkan image, yakin dengan kemampuan pengikut dan memberikan peluang untuk sukses. Indikator yang digunakan sejumlah 18 indikator salah satu contoh item indikator (pernyataan) “Pemimpin memberi tahu para pengikut bahwa dia (pemimpin) mempercayai pengikut”. Variabel ini akan diukur menggunakan 5 (lima) skala *likert*, yaitu: sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S) dan sangat setuju (SS).

c. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah persepsi yang mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi. Variabel komitmen organisasional menggunakan 3 (tiga) dimensi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Indikator yang digunakan sejumlah 24 indikator salah satu contoh item indikator (pernyataan) “ Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini”. Variabel ini akan diukur menggunakan 5 (lima) skala *likert*, yaitu: sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S) dan sangat setuju (SS).

d. Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis adalah persepsi yang mengacu pada proses memberdayakan karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan. Variabel pemberdayaan psikologis menggunakan 4 (empat) dimensi yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan nasib diri sendiri (*self determination*) dan pengaruh (*impact*). Indikator yang digunakan sejumlah 12 indikator salah satu contoh item indikator (pernyataan) “Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya”. Variabel ini akan diukur menggunakan 5 (lima) skala *likert*, yaitu: sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S) dan sangat setuju (SS).

4. Uji Kualitas Data

a. Evaluasi Model Pengukuran (*outer model*)

Evaluasi Model Pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model.

(1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengukuran model dilakukan melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menguji validitas *convergent* dan *discriminant*. Validitas *convergent* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas *Discriminant* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi.

Tabel 1.

Rule of thumb Evaluasi Model Pengukuran

Validitas	Parameter	Rule of Thumb
Validitas Convergent	<i>Loading Factor</i>	> 0.60 untuk <i>Explanatory Research</i>
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0.50 untuk <i>Conformatory</i> maupun <i>Explanatory Research</i>
	<i>Cross Loading</i>	> 0.70 untuk setiap variabel
Validitas Discriminant	Akar kuadrat <i>AVE</i> dan Korelasi antar Konstruk Laten	Akar kuadrat <i>AVE</i> > Korelasi antar Konstruk Laten

Sumber: diadopsi dari Chin (1998), Chin (2010), Hair et al. (2011), Hair et al (2012) dalam (Ghozali, 2015).

a. Uji reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari konstruk atau variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Namun demikian penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (under estimate) sehingga lebih di sarankan untuk memakai *Composite Reliability*.

Tabel 2.
Rule of thumb Evaluasi Model Pengukuran

Reliabilitas	Parameter	Rule of Thumb
	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0.60 masih diterima untuk <i>Explanatory Research</i>
	<i>Composite Reliability</i>	0.60 – 0.70 masih dapat diterima untuk <i>Explanatory Research</i>

Sumber: diadopsi dari Chin (1998), Chin (2010), Hair et al. (2011), Hair et al (2012) dalam (Ghozali, 2015).

5. Alat Analisis Data

Analisis data penelitian ini, menggunakan alat analisis data SEM-PLS yang dijalankan dengan program WarpPLS 3.0.

a. Evaluasi Model Struktural (*Inner model*)

Uji model struktural (*inner model*) dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun akurat. Uji model struktural (*inner model*) merupakan uji untuk memperoleh hasil estimasi koefisien jalur dan tingkat signifikansi yang berguna dalam pengambilan kesimpulan atas hasil pengujian hipotesis.

(1) Koefisien Determinasi (R^2)

R-Square digunakan untuk menilai setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-Squares* digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai *R-Squares* 0.75 (model kuat), 0.50 (model moderate) dan 0.25 (model lemah).

(2) Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*)

Uji Kesesuaian Model (*goodness of fit*) untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural dan di samping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model.

Tabel 3.
Goodness Of Fit

<i>Goodness Of Fit</i>	<i>Cut-Off Value</i>	Keterangan
APC	$P < 0,05$	Baik (<i>fit</i>)
ARS	$P < 0,05$	Baik (<i>fit</i>)
AVIF	$P < 0,05$	Baik (<i>fit</i>)
<i>Good if < 5</i>		

Sumber: dalam dalam (Sholihin, 2013).

Berdasarkan tabel 3 Goodness Of Fit diperoleh dari nilai APC dengan *cut-off value* $P < 0,05$, nilai ARS dengan *cut-off value* $P < 0,05$ dan AVIF dengan *cut-off value* $P < 0,05$ Good apabila < 5 atau besar nilai AVIF kurang dari 5.

D. HASIL

1. Statistik Deskriptif Data

Penelitian ini menggunakan 91 sampel dari seluruh karyawan tetap pada Rumah Sakit Swasta di Kota Magelang. Tabel 4 menunjukkan rincian penyebaran kuisisioner.

Tabel 4.
Rincian Penyebaran Kuisisioner

Keterangan	Jumlah Kuisisioner	Presentase
Distribusi Kuisisioner	120	100%
Kuisisioner kembali	112	93,3%
Kuisisioner cacat/tidak dapat diolah	21	17,5%
Kuisisioner yang dapat diolah	91	75,8%
Kuisisioner tidak kembali	8	6,6%
N sampel yang kembali = 91		

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan rincian penyebaran data kuisisioner yang ditunjukkan pada tabel 4 hasil analisis menunjukkan bahwa distribusi kuisisioner sebanyak 120 atau sebesar 100%. Kuisisioner kembali sebanyak 112 atau sebesar 93,3%. Setelah dilakukan pengecekan kuisisioner terdapat kuisisioner cacat atau tidak dapat diolah sebanyak 21 atau 17,5%, kuisisioner yang dapat diolah sebanyak 91 atau 75,8% dan kuisisioner tidak kembali sebanyak 8 atau 6,6%. Kuisisioner yang memenuhi kriteria pengambilan sampel sejumlah 91 kuisisioner dapat diolah yaitu, 75,8% responden menerima kuisisioner sebagai bahan penelitian.

2. Statistik Deskriptif Responden

Statistik deskriptif responden memberikan gambaran secara terperinci tentang profil responden mengenai usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja.

Tabel 5.
Profil Responden

Kriteria	Jumlah (orang)	Presentase
Berdasarkan Usia		
>20 tahun	27	29,6%
>30 tahun	33	36,2%
>40 tahun	25	27,4%
>50 tahun	6	6,5%
Jumlah	91	100%
Berdasarkan Jenis Kelamin		
Laki – laki	41	45%
Perempuan	50	55%
Jumlah	91	100%

Berdasarkan Pendidikan Terakhir		
SD	1	1%
SMP	2	2%
SLTA/SMA/SMK	64	70%
DII	1	1%
DIII	17	19%
S1	6	7%
Jumlah	91	100%
Berdasarkan Lama Bekerja		
2 - 10 tahun	53	58%
10 – 20 tahun	22	24%
> 20 tahun	16	18%
Jumlah	91	100%

Berdasarkan tabel 5. Dapat diketahui responden yang berpartisipasi paling banyak adalah responden berdasarkan usia lebih dari 30 tahun yaitu 33 orang atau sebanyak 36,2%. Ditinjau dari jenis kelamin responden yang berpartisipasi paling banyak adalah perempuan yaitu 50 orang atau sebesar 55%. Berdasarkan pendidikan terakhir responden yang berpartisipasi paling banyak adalah responden dengan pendidikan terakhir SLTA/SMA/SMK yaitu 64 orang atau sebesar 70%. Responden yang berpartisipasi paling banyak adalah berdasarkan lama bekerja 2 – 10 tahun yaitu 53 orang atau sebesar 58%.

3. Statistik Deskriptif Jawaban Responden

Tanggapan responden atas kuesioner yang diberikan, direkapitulasi untuk tujuan analisis data. Kuesioner yang dibagikan terdiri dari 4 variabel yaitu *organizational citizenship behavior* yang memiliki 4 (empat) dimensi dengan 12 (dua belas) pernyataan, variabel kedua kepemimpinan transformasional terdiri dari 6 (enam) dimensi dengan 18 pernyataan, variabel ketiga komitmen organisasional yang memiliki 3 (tiga) dimensi dengan 24 (dua puluh empat) pernyataan dan variabel keempat pemberdayaan psikologis yang memiliki 4 (empat) dimensi dengan 12 (dua belas) pernyataan. Ringkasan hasil dari statistik deskriptif variabel dapat dilihat pada tabel 3:

Tabel 6.
Statistik Deskriptif Jawaban Responden

Keterangan	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<i>Organizational citizenship behavior</i>	91	1.00	5.00	3.9770	0,7079
Kepemimpinan Transformasional	91	1.00	5.00	4.1956	0,6859
Komitmen Organisasional	91	1.00	5.00	4,0747	0,6661
Pemberdayaan Psikologis	91	1.00	5.00	3,3296	0,9014

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 6. dapat disusun penjelasan deskriptif data dari masing-masing Variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Berdasarkan tabel 6. Dapat diketahui bahwa deskriptif jawaban responden terhadap *organizational citizenship behavior* menunjukkan nilai rata-rata (mean)

sebesar 3.9770. Nilai rata-rata tersebut mendekati nilai 4 dari skala 1-5, artinya jawaban responden tentang variabel *organizational citizenship behavior* rata-rata responden menjawab setuju dengan 12 pernyataan.

Berdasarkan tabel 6. Dapat diketahui bahwa deskriptif jawaban responden terhadap kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4.1956. Nilai rata-rata tersebut mencapai angka 4 dari skala 1-5, artinya jawaban responden tentang kepemimpinan transformasional rata-rata responden menjawab setuju dengan 5 pernyataan.

Berdasarkan tabel 6. Dapat diketahui bahwa deskriptif jawaban responden terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai rata-rata (mean) sebesar 4.0747. Nilai rata-rata tersebut mendekati mencapai angka 4 dari skala 1-5, artinya jawaban responden tentang komitmen organisasional rata-rata responden menjawab setuju dengan 5 pernyataan.

Berdasarkan tabel 6. Dapat diketahui bahwa deskriptif jawaban responden terhadap pemberdayaan psikologis menunjukkan nilai rata-rata (mean) sebesar 3.3296. Nilai rata-rata tersebut mencapai angka 3 dari skala 1-5, artinya jawaban responden tentang pemberdayaan psikologis rata-rata responden menjawab netral dengan 7 pernyataan.

4. Uji Kualitas Data

a. Uji Model Pengukuran (*outer model*)

1) Validitas

Validitas indikator yang menyusun sebuah konstruk diukur menggunakan validitas konvergen dan validitas diskriminan.

Tabel 7 menunjukkan hasil uji Validitas Konvergen yaitu:

Tabel 7.

Hasil Uji Validitas Konvergen

No	Variabel	Item	Loading Factor	P Value	Keterangan
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB 1	(0.692)	<0.001	Valid
		OCB 2	(0.791)	<0.001	Valid
		OCB 3	(0.747)	<0.001	Valid
		OCB 4	(0.823)	<0.001	Valid
		OCB 5	(0.751)	<0.001	Valid
		OCB 6	(0.860)	<0.001	Valid
		OCB 7	(0.830)	<0.001	Valid
		OCB 8	(0.803)	<0.001	Valid
		OCB 9	(0.651)	<0.001	Valid
		OCB 10	(0.698)	<0.001	Valid
		OCB 11	(0.606)	<0.001	Valid
		OCB 12	(0.640)	<0.001	Valid
2	Kepemimpinan Transformasional	KP 4	(0.800)	<0.001	Valid
		KP 5	(0.765)	<0.001	Valid
		KP 6	(0.781)	<0.001	Valid
		KP 11	(0.768)	<0.001	Valid
		KP 18	(0.711)	<0.001	Valid
4	Komitmen Organisasional	KO 1	0.701	<0.001	Valid
		KO 2	0.753	<0.001	Valid

		KO 3	0.789	<0.001	Valid
		KO 5	0.720	<0.001	Valid
		KO 6	0.836	<0.001	Valid
3	Pemberdayaan Psikologis	PP 6	(0.654)	<0.001	Valid
		PP 7	(0.648)	<0.001	Valid
		PP 8	(0.805)	<0.001	Valid
		PP 9	(0.726)	<0.001	Valid
		PP 10	(0.838)	<0.001	Valid
		PP 11	(0.859)	<0.001	Valid
		PP 12	(0.851)	<0.001	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data Warp-PLS 3.0

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen sebagaimana ditunjukkan pada tabel 7 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dari indikator-indikator variabel *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan pemberdayaan psikologis lebih dari 0.60 dan untuk *P value* menunjukkan signifikan karena kurang dari 0.05.

Tabel 8.
Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

	AVE	Rule Of Thumb	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.555	0.50	Valid
Kepemimpinan Tranformasional	0.586	0.50	Valid
Pemberdayaan Psikologis	0.598	0.50	Valid
Komitmen Organisasional	0.573	0.50	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data Smart-PLS 3.0

Nilai *average variance extracted* (AVE) menunjukkan variabel *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasional lebih dari 0.50. Dari hasil uji validitas konvergen dan nilai AVE, hal di atas menunjukkan kriteria validitas konvergen telah terpenuhi, yang mempunyai arti bahwa indikator – indikator mampu mengukur variabel-variabel laten dalam penelitian ini. Selanjutnya juga dilakukan pengukuran validitas yang kedua yaitu validitas diskriminan yang akan ditunjukkan pada tabel 9.

Tabel 9.
Hasil Uji Validitas Diskriminan

	OCB	KP	KO	PP
Organizational	(0.745)			

Citizenship Behavior		0.507	0.421	-0.114
Kepemimpinan Transformasional	0.507	(0.766)	0.444	0.097
Pemberdayaan Psikologis	0.097	-0.114	-0.120	(0.773)
Komitmen Organisasional	0.421	0.444	(0.757)	-0.120

Sumber: Hasil Pengolahan Data Warp-PLS 3.0

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan sebagaimana ditunjukkan pada tabel 9 bahwa nilai *square root of average variance extracted* (AVE's) lebih besar dari korelasi antar konstruk laten lainnya. Hal di atas menunjukkan validitas diskriminan telah terpenuhi, yang mempunyai arti bahwa seperangkat indikator yang digabung memiliki validitas diskriminan (pembeda) yang baik.

Tabel 10.
Hasil Uji Reliabilitas

	OCB	KP	KO	PP
Cronbach's Alpha	0.926	0.876	0.869	0.911
Composite Reliability	0.937	0.823	0.810	0.885

Sumber: Hasil Pengolahan Data Warp-PLS 3.0

Berdasarkan hasil *cronbach's alpha* dari variabel *organizational citizenship behavior* (OCB), kepemimpinan transformasional (KP), pemberdayaan psikologis (PP) dan komitmen organisasional (KO) lebih besar dari 0,60 sehingga reliabilitas variabel tersebut dapat diterima.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas sebagaimana ditunjukkan pada tabel 10 nilai *composite reliability* dari variabel *organizational citizenship behavior* (OCB), kepemimpinan transformasional (KP), pemberdayaan psikologis (PP) dan komitmen organisasional (KO) lebih besar lebih besar dari 0,70 sehingga reliabilitas variabel tersebut dapat diterima. Nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70 menunjukkan data memiliki reliabilitas yang tinggi, berarti variabel kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasional mampu untuk mengukur *organizational citizenship behavior*.

b. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Uji model struktural (*inner model*) dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. Menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. Dalam tahap ini diperoleh indikator – indikator *goodness of fit* untuk mengevaluasi model secara keseluruhan. Selain itu, dalam tahap ini juga diperoleh hasil estimasi koefisien jalur dan tingkat signifikansi yang digunakan dalam pengambilan kesimpulan atas hasil pengujian hipotesis.

1) Uji kesesuaian Model (*Goodness Of Fit*)

Di bawah ini tabel 11. menunjukkan hasil uji *goodness of fit* sebagai berikut:

Tabel 11.
Hasil Uji Goodness Of Fit

<i>Model Of Fit</i>	<i>Cut-Off</i>	Hasil Model	Keterangan
---------------------	----------------	-------------	------------

	Value		
APC	$P < 0.001$	0.244	Baik (<i>fit</i>)
ARS	$P < 0.001$	0.356	Baik (<i>fit</i>)
AVIF	< 5	1.859	Baik (<i>fit</i>)

Sumber: Hasil Pengolahan Data Warp-PLS 3.0

Berdasarkan hasil uji *model of fit* sebagaimana ditunjukkan pada tabel 11. diperoleh nilai APC sebesar 0.244 dan $P < 0,001$. Nilai ARS sebesar 0.356 dan $P < 0,001$. Selain itu diperoleh nilai AVIF kurang dari 5 yaitu 1.859. Dalam pengujian moderasi AVIF menjadi fokus karena dalam WarpPLS menggunakan interaksi antarvariabel (*moderated regression analysis*). Hasil tersebut diatas menunjukkan bahwa model yang diajukan didukung oleh data

2) Koefisien Determinasi (R^2)

R-Square digunakan untuk menilai berapa presentase variansi konstruk endogen tertentu yang dapat dijelaskan oleh konstruk yang dihipotesiskan mempengaruhinya (eksogen). Hasil *R-Square* adalah sebagai berikut:

Tabel 12.
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

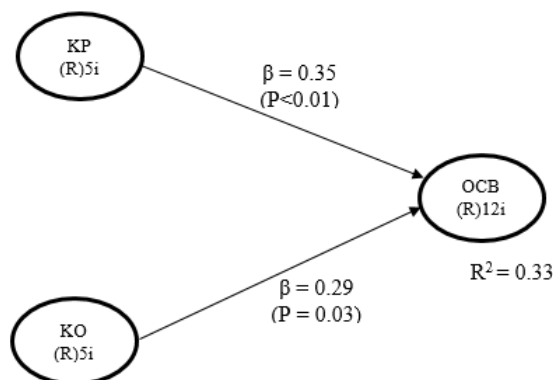
Vaiabel Endogen	Nilai <i>R-Square</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.356

Sumber: Hasil Pengolahan Data Warp-PLS 3.0

Berdasarkan hasil pegujian *R-Square* sebagaimana ditunjukkan pada tabel 12, diketahui nilai *R-Square* untuk *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0.356 yang memiliki arti prosentase besarnya *Organizational Citizenship Behavior* yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasional adalah 35,6% dan 64,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model. *Organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya kepuasan kerja, loyalitas kerja, budaya organisasi, iklim organisasi, kepribadian, kompetensi karyawan, emotional quotient dan *self efficacy* (Ance, 2017). Menurut Chin, 1988 nilai *R-Square* , 0.33 (moderat) berdasarkan nilai *R-Square* 0,356 bermakna bahwa model yang diajukan dalam kategori moderat.

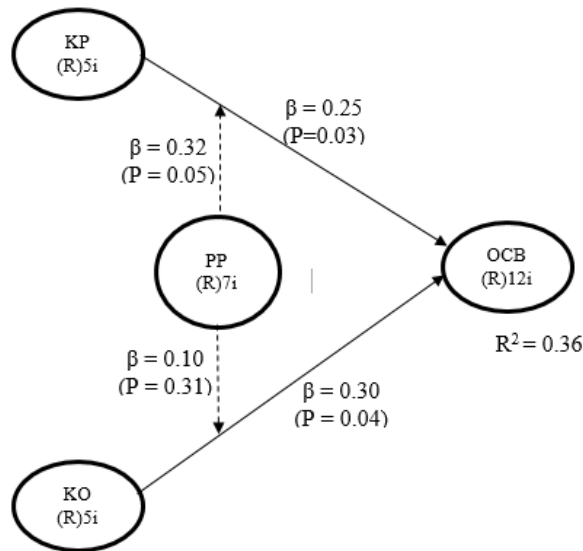
5. Uji Hipotesis

Gambar 1. Menunjukkan direct effect yaitu:



Gambar 1. Direct Effect

Gambar 2. Menunjukkan moderasi yaitu:



Gambar 2. Moderasi

Berdasarkan hasil analisis model struktural atau model persamaan menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu memiliki nilai koefisien 0,35 dan $p < 0.01$ serta berpengaruh secara positif. Oleh karena itu, H1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* didukung. Koefisien bertanda positif bermakna interaksi antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka semakin besar pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengujian kedua yaitu menguji komitmen organisasional berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasional berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai koefisien 0,29 dan $p = 0,03$. Hasil pengujian diatas menunjukkan bahwa H2 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* didukung. Koefisien bertanda positif bermakna interaksi antara komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin besar pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengujian ketiga melakukan estimasi PLS dengan menjadikan pemberdayaan psikologis terhadap *organizational citizenship behavior* sebagai variabel moderasi (untuk menguji H3 dan H4). Pengujian ketiga menunjukkan bahwa ketika pemberdayaan psikologis sebagai variabel moderasi antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Maka, menunjukkan koefisien interaksi PP*KP menghasilkan nilai koefisien sebesar 0,32 dengan nilai $p = 0,05$. Koefisien interaksi bertanda positif bermakna interaksi antara KP dan PP berpengaruh positif terhadap OCB. Dari hasil signifikansi diperoleh $p = 0,05$ hal ini bermakna bahwa pemberdayaan psikologis sebagai variabel moderasi antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* di dukung. Pemberdayaan psikologis diukur dengan skala *likert* lima poin sehingga dapat dikategorikan sebagai skala interval. Dengan demikian, pengujian moderasi dalam model di atas dapat dikategorikan sebagai moderasi kontinu karena pemberdayaan psikologis diukur dengan skala metrik.

Selanjutnya, pemberdayaan psikologis dijadikan sebagai variabel moderasi antara komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Maka, menunjukkan koefisien interaksi PP*KO menghasilkan nilai koefisien sebesar 0,10 dan tidak signifikan dengan nilai $p=0,31$. Dari hasil signifikansi diperoleh $p=0,31$ atau kurang dari $p<0,05$ hal ini bermakna bahwa pemberdayaan psikologis bukan sebagai variabel moderasi antara komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavioral*. Pemberdayaan psikologis diukur dengan skala *likert* lima poin sehingga dapat dikategorikan sebagai skala interval. Dengan demikian, pengujian moderasi dalam model di atas dapat dikategorikan sebagai moderasi kontinu karena pemberdayaan psikologis diukur dengan skala metrik.

Pembahasan Analisis Data

a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu dengan koefisien 0,35 dan $P<0,01$. Hal tersebut berarti bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* dapat terlihat oleh faktor kepemimpinan transformasional. Melihat hubungan pada H1 ini dapat disimpulkan bahwa dimensi pada kepemimpinan transformasional mampu melingkupi untuk memengaruhi *organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu, H1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* didukung. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka semakin besar pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kepemimpinan transformasional yang semakin tinggi dalam hal ini bermakna pemimpin mampu memahami nilai - nilai karyawan, pemimpin dapat menyampaikan misi organisasi dengan antusias, pemimpin mengakui karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan baik, pemimpin menghargai dan memuji para karyawan yang kinerjanya bagus, dan pemimpin menciptakan peluang untuk para karyawan agar mempunyai pengalaman sukses akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Perilaku *organizational citizenship behavior* di tandai dengan selalu siap membantu atau mengulurkan tangan kepada rekan kerja yang memerlukan secara suka reka dan mau meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja lainnya.

Pemimpin dengan tindakan tersebut menyebabkan karyawan bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Kepemimpinan (*leadership*) dapat menentukan arah bawahan dalam melakukan tugasnya agar proses manajemen berjalan dengan baik. Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat karyawan untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa di tekan dan tertekan.

Penelitian ini mendukung teori pada teori Avolio, 1999; Bass dan Avolio, 1994; Kark et al., 2003 yang disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional bertindak melalui motivasi yang ia berikan terhadap bawahannya sehingga

mendorong bawahan untuk dapat terus berkembang dan tumbuh lebih baik dalam kinerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang pernah dilakukan oleh (Jha, 2014) dengan hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian dengan hasil yang sama dilakukan oleh (M.Sendow, 2016) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu penelitian ini tidak mendukung penelitian yang pernah dilakukan oleh (Arifiani, 2016) yang menunjukkan hasil kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

b. Pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu dengan koefisien 0,29 dan $p=0,03$. Hal tersebut berarti bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* dapat terlihat oleh faktor komitmen organisasional. Melihat hubungan pada H3 ini dapat disimpulkan bahwa dimensi pada komitmen organisasional mampu melingkupi untuk memengaruhi *organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu, H2 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* didukung. Semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin besar pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Komitmen organisasional yang semakin tinggi bermakna karyawan merasa bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi, karyawan merasakan seakan akan permasalahan organisasi adalah juga permasalahannya sendiri dan karyawan merasa tidak akan mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti ia terikat dengan organisasi saat ini ia bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan melakukan pekerjaannya untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan komitmen tersebut maka karyawan akan melakukan berbagai tindakan guna mempertahankan keberadaannya di dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen yang dirasakan oleh karyawan di rumah sakit swasta di kota Magelang maka semakin tinggi pula perilaku peran *organizational citizenship behavior*. Perilaku *organizational citizenship behavior* ditandai dengan meningkatnya karyawan yang selalu mengikuti perkembangan kemajuan di perusahaan, karyawan mau melakukan sesuatu yang kurang penting, tetapi hal itu dapat membantu meningkatkan nama baik perusahaan dan karyawan dengan sungguh – sungguh mengikuti peraturan dan prosedur.

Penelitian ini mendukung pada teori teori Mayer dan Allen (1997) yang mengemukakan komitmen organisasional yang dapat disimpulkan bahwa *affective commitment* (komitmen afektif) merupakan karyawan yang memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi dan karyawan merasa bahwa dirinya menjadi bagian dalam organisasi sehingga memiliki motivasi untuk berkontribusi bagi organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang pernah dilakukan oleh (Dramawan, 2017) dengan hasil komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian dengan hasil yang sama dilakukan oleh (Kurniawan, 2015) komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

c. Pengaruh moderasi pemberdayaan psikologis kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan hasil pengaruh moderasi adalah positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu koefisien 0,32 dan $P=0,05$. Dengan demikian H3 yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* didukung. Koefisien interaksi bertanda positif bermakna interaksi antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi pemberdayaan psikologis semakin besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hal tersebut di atas bermakna ketika pemberdayaan psikologis di masukkan maka pengaruh hubungan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan hasil positif dan signifikan yaitu, berarti apabila pemberdayaan psikologis yang tinggi mampu meningkatkan arah hubungan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pemimpin transformasional membantu dalam memodifikasi perilaku karyawan sehingga mereka dapat terlibat dalam perilaku *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang secara psikologis diberdayakan merasa kemampuan yang ia miliki dapat mendorong melaksanakan pekerjaannya, dan karyawan juga merasa memiliki otonomi yang cukup untuk menentukan bagaimana ia melaksanakan pekerjaannya hal ini di dorong adanya delegasi dari pemimpin kepada karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Hal tersebut juga mendorong karyawan dalam memutuskan sendiri bagaimana ia akan melaksanakan pekerjaannya. Sikap pemimpin yang di dorong pemberdayaan psikologis akan lebih baik dalam mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu, penting bagi seorang karyawan merasa psikologis diberdayakan, untuk memahami motif pemimpin, untuk diberikan dukungan dan bimbingan, dan memberikan kontribusi untuk tujuan organisasi.

Penelitian ini mendukung pada teori (Thomas dan Velthouse, 1990) yang telah divalidasi secara empiris oleh Spreitzer (1995). Pemberdayaan terdiri dari kompetensi yaitu keyakinan diri karyawan di dalam melakukan suatu pekerjaan berdasarkan kemampuan dirinya dan penentuan nasib sendiri karyawan dalam bertindak mengukur dalam menilai sendiri dalam melakukan suatu tindakannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang pernah dilakukan oleh (Jha, 2014) dengan hasil pemberdayaan psikologis memoderasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

d. Pengaruh moderasi pemberdayaan psikologis komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis tidak berhasil memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan hasil pengaruh moderasi terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu koefisien 0,10 dan $P=0,31$. Koefisien interaksi bertanda positif bermakna interaksi antara komitmen organisasional dan pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian H4 yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* tidak didukung karena P lebih dari 0,05 pada saat pemberdayaan psikologis dimasukkan sebagai variabel moderasi komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan

demikian berarti bahwa terdapat faktor lain diluar model yang dapat memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Alasan lain tidak didukungnya H4 yaitu seorang karyawan yang mengalami pemberdayaan psikologis yang tinggi belum tentu *organizational citizenship behavior*nya rendah karena setiap individu mempunyai komitmen yang berbeda – beda dan perilaku *organizational citizenship behavior* yang berbeda – beda pula. Karyawan yang merasa mempunyai banyak kesempatan untuk mandiri dan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan yang merasa memiliki pengaruh yang tinggi terhadap apa yang terjadi dalam departemennya belum tentu akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor selain komitmen organisasional dan pemberdayaan psikologis seperti kepuasan kerja, *self efficacy*, loyalitas kerja, budaya organisasi, iklim organisasi, kepribadian, dan persepsi terhadap dukungan organisasional (Dramawan, 2017).

E. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*, serta pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* menggunakan pemberdayaan psikologis sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* didukung.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut bermakna bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* didukung.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan pemberdayaan psikologis memoderasi antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini dikatakan bila pemberdayaan psikologis memoderasi kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* didukung.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pemberdayaan psikologis tidak memoderasi antara komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini dikatakan bila pemberdayaan psikologis memoderasi komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* tidak didukung.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya yaitu:

1. Penelitian ini fokus pada variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel moderasi yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Maka tidak dipungkiri adanya teori-teori dan variabel lain di luar variabel tersebut yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Variabel lain yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* diantaranya kepuasan kerja, loyalitas kerja, budaya organisasi, iklim organisasi, kepribadian, kompetensi karyawan, *emotional quotient* dan *self efficacy*.

2. Pada penelitian ini masih memiliki keterbatasan sumber referensi penelitian terdahulu yang meneliti tentang kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel moderasi yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

REFERENSI

- Adianita, D. (2017). Kompetensi Karyawan, Emotional Quotient Dan Self Efficacy Pengaruhnya Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Pada Indomobil Grup Di Surabaya. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 17(1), 199. <https://doi.org/10.17970/jrem.17.170114.ID>
- Arifiani. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kepuasan Kerja (Studi pada Tenaga Perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang), 33(1), 127–135.
- Cooper. (1995). *Metode Penelitian Bisnis* (lima). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dramawan. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung, 6(12), 6880–6912.
- Ghozali. (2015). *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit - Undip.
- Ida Ayu Brahmasari, & Agus Suprayetno. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(1996), pp.124-135. <https://doi.org/10.9744/jmk.10.2.pp.124-135>
- Istijanto. (2006). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Jayarathna. (2017). Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior (OCB), (March).
- Jha. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18–35. <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-04-2012-0036>
- Kurniawan, A. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb), 15(1), 95–118.
- Lamidi. (2008). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior : Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional, 25–37.
- Mas'ud. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Nawawi. (2006). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada Universiti Press.
- Sholihin. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Sinambela. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Setiawan. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Organization Citizenship Behavior Di Pt.Cb Capital, *1*(1), 1–8.
- Sudibya. (2016). Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja, *5*(11), 7473–7499.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, E. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Pemberdayaan Karyawan Dari Beberapa Fakultas Di Universitas Trisakti Jakarta, 95–112.
- Takaheghesang, H. (2016). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, Pemberdayaan Psikologis Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Manado, *4*(4), 1013–1024.
- Yohannes, I. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja, 351–368.
- Yukl. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Kelima). Jakarta: PT Indeks.
- Yukl. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Kelima). Jakarta: PT Indeks.