

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*  
DI PT. BPR CIREBON JABAR (PERSERO DA)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Manajemen**



**Oleh :**

**SUCI PERMATASARI**

**NIM. 20011045**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH CIREBON**

**2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)***

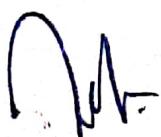
**(Studi Kasus Pada PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda))**

**SUCI PERMATASARI**

**NIM. 200111045**

**Disetujui dan disahkan oleh:**

**Pembimbing I**



**Dr. Badawi, S.E., M.Si.**  
NIDN. 041903720

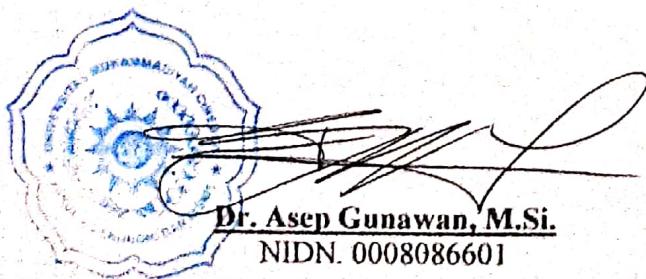
**Pembimbing II**



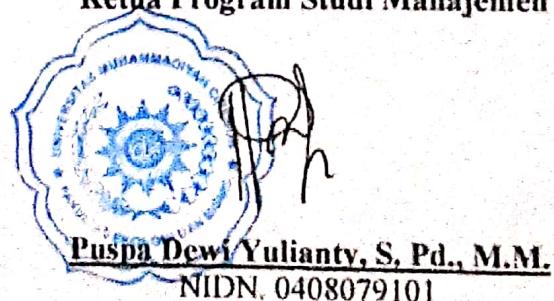
**Sylvani, S.E, M.M**  
NIDN.

**Mengetahui:**

**Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis**



**Ketua Program Studi Manajemen**



**LEMBAR PENGESAHAN  
SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)***

(Studi Kasus Pada PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda))

**SUCI PERMATASARI**

**NIM. 200111045**

Telah Dipertahankan Dihadapan Tim Pengaji  
Pada Tanggal: 24 Agustus 2024

1. **Dr. Badawi, S.E., M.Si.**  
NIDN. 041903720  
Pembimbing I
2. **Sylvani, S.E., M.M.**  
NIDN.  
Pembimbing II
3. **Ali Jufri, S.E., M.M.**  
NIDN. 0425018205  
Pengaji I
4. **Hevy Febriyansyah, S.E, M.M.**  
NIDN.  
Pengaji II

(.....)

(.....)

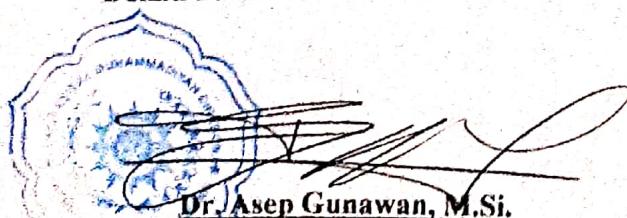
(.....)

(.....)

Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Cirebon

**Mengetahui:**

**Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis**



**Dr. Asep Gunawan, M.Si.**  
NIDN. 0008086601

**Ketua Program Studi Manajemen**



**Puspa Dewi Yulianty, S.Pd., M.M.**  
NIDN. 0408079101

## **SURAT PENYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Suci Permatasari  
Nim : 200111045  
Tempat dan tanggal lahir : Cirebon, 02 Oktober 1995  
Program studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda).

Menyatakan dengan sebenar- benarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar hasil karya saya sendiri, tidak dari mengambil tulisan skripsi orang lain atau karya orang lain yang saya jiplak untuk skripsi saya. Apabila dikemudian hari terbukti skripsi saya hasil jiplakan skripsi orang lain maka saya siap menerima sanksi atas perbuatan saya.

Cirebon, 10 Oktober 2024

Yan... Membuat D... ataan  
  
Suci Permatasari

**SUCI PERMATASARI**

**200111045**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

**di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda)**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam penelitian ini, menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 66 karyawan. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder yang dikumpulkan melalui wawancara dan kuisioner. Skala yang digunakan dalam penelitian ini ialah menggunakan Skala Likert. Metode Uji dibantu dengan SPSS 20 dengan menggunakan metode Regresi Linear Berganda serta Uji Parsial/Uji t. Hasil analisis data menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang terdiri dari Karisma (*charisma*), Inspirasi (*inspirational*), Sifatnya individual(*individualized consideration*) dan Menstimulasi pemikiran(*intelektual stimulation*) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Budaya Organisasi yang terdiri dari Inovasi dan keberanian mengambil risiko, Perhatian ke hal yang rinci atau detail, Berorientasi kepada hasil, Berorientasi kepada manusia, Berorientasi tim, Keagresifan dan Kemantapan/stabilitas memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Motivasi Kera yang terdiri dari Kebutuhan fisiologis, Keamanan, Sosial, Penghargaan dan Aktualisasi diri memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Namun demikian jika ingin mengetahui dan ingin menguji lebih lanjut dengan variabel lain, maka diduga ada variabel lain yang akan berhubungan dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* diantaranya seperti Komitmen Kerja.

*Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda)” tepat pada waktunya.

Adapun tujuan penulisan penelitian ini adalah untuk mempelajari cara pembuatan skripsi pada Universitas Muhammadiyah Cirebon dan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Manajemen SDM.

Pada kesempatan ini, penulis hendak menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan moral maupun materil sehingga penelitian ini dapat selesai. Ucapan terima kasih ini penulis tujuhan kepada:

1. Bapak Dr. Badawi, S.E.,M.Si dan Ibu Silvany, S.E.,M.M selaku dosen pembimbing 1 dan dosen pembimbing 2 yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada peneliti dengan penuh kesabaran.
2. Bapak Pimpinan perusahaan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) atas kesempatan dan bantuan yang diberikan kepada penulis dalam melakukan penelitian dan memperoleh informasi yang diperlukan selama penulisan skripsi ini.
3. Kedua orang tuaku yang telah memberikan doa, dukungan dan semangat selama penyusunan skripsi ini.

4. Suamiku dan anakku, Suhartono dan Syahira Adrishta Yumna yang telah bersedia memberi bantuan, semangat, dukungan , dan motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
5. Teman-teman satu bimbingan penelitian yang telah berjuang bersama-sama penulis dalam menyelesaikan skripsi.

Meskipun telah berusaha menyelesaikan penelitian ini sebaik mungkin, penulis menyadari bahwa penelitian ini masih ada kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca guna menyempurnakan segala kekurangan dalam penelitian ini. Akhir kata, penulis berharap semoga penelitian ini berguna bagi para pembaca dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Cirebon , 19 Agustus 2024

Suci Permatasari  
200111045

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
SURAT PERNYATAAN .....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Batasan Masalah .....	11
1.3 Identifikasi Masalah .....	11
1.4 Rumusan Masalah .....	12
1.5 Tujuan Penelitian.....	13
1.6 Manfaat Penelitian.....	14
<b>BAB II TINJAUAN TEORITIS</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	15
2.2. Uraian Teori.....	22
2.2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	22
2.2.1 Motivasi Kerja .....	27
2.2.2 Budaya Organisasi .....	32
2.2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	38
2.3 Kerangka Pemikiran.....	41
2.4 Hipotesis Penelitian.....	42
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Metode Penelitian .....	43
3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	43
3.2.1 Variabel Independen (X) .....	44
3.2.1 Variabel Dependental (Y).....	44
3.3 Populasi dan Sampel .....	46
3.3.1 Populasi .....	46
3.3.2 Sampel.....	43
3.3.3 Sumber Data .....	48
3.4 Waktu dan Tempat Penelitian.....	48
3.4.1 Tempat Penelitian.....	48
3.4.2 Waktu Penelitian .....	48
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	51
3.6 Teknik Analisis Data.....	52
3.6.1 Uji Statistik Deskriptif.....	52
3.6.2 Uji Instrumen.....	53
3.6.3 Uji Asusmsi Klasik .....	54
3.6.4 Uji Regresi Berganda .....	58
3.6.5 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	59
3.6.6 Uji Hipotesis .....	60
<b>BAB IV METODOLOGI PENELITIAN</b>	

4.1	Karakteristik Responden .....	61
4.1.1	Karakteristik Jenis Kelamin .....	62
4.1.2	Karakteristik Usia .....	62
4.1.3	Karakteristik Pendidikan .....	63
4.1.4	Karakteristik Tempat Kerja .....	64
4.2	Deskriptif Variabel .....	65
4.2.1	Deskriptif Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	66
4.2.2	Deskriptif Variabel Motivasi Kerja .....	71
4.2.3	Deskriptif Variabel Budaya Organisasi .....	75
4.2.4	Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	81
4.3.	Uji Instrumen .....	86
4.3.1	Uji Validitas .....	86
4.3.2	Uji Realibilitas .....	89
4.4.	Uji Asumsi Klasik .....	91
4.4.1	Uji Normalitas .....	91
4.4.2	Uji Multikolinearitas .....	92
4.4.3	Uji Heteroskedastisitas .....	93
4.4.4	Uji Linearitas .....	96
4.4.5	Uji Autokorelasi .....	96
4.5	Analisis Regresi Linier Berganda .....	98
4.6	Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	100
4.7	Uji Hipotesis .....	101
4.7.1	Uji Hipotesis Secara Parsial – Uji t .....	101
4.7.2	Uji Hipotesis Secara Simultan – Uji F .....	104
4.8	Pembahasan Hasil Penelitian .....	105
4.8.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	105
4.8.2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	107
4.8.3	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	109
4.8.4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional , Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	112
<b>BAB V</b>	<b>Penutup</b>	
5.1	Kesimpulan.....	115
5.2	Saran.....	116
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>119</b>
	<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>124</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Daftar Karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda).....	3
Tabel I.2	Hasil Kuesioner Pra-survey <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	6
Table I.3	Sepuluh Budaya Malu PT.BPR Cirebon Jabar .....	8
Tabel I.4	Daftar Kehadiran Karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) Triwulan Tahun 2023 .....	9
Tabel I.5	Data Non Performing Loan (NPL) Triwulan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda).....	10
Tabel II.1	Hasil Penelitian Terdahulu .....	15
Tabel III.1	Operasional Variabel .....	44
Table III.2	Periode Penelitian.....	50
Tabel III.3	Skala Likert .....	52
Tabel III.4	Rentang Skala .....	53
Tabel IV.1	Karakteristik Jenis Kelamin.....	62
Tabel IV.2	Karakteristik Usia .....	62
Tabel IV.3	Karakteristik Pendidikan .....	63
Table IV.4	Karakteristik Tempat Kerja .....	64
Tabel IV.5	Rentang Skala .....	41
Tabel IV.6	Rekapitulasi Deskriptif Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) .....	66
Tabel IV.7	Rekapitulasi Deskriptif Variabel Motivasi Kerja .....	71
Tabel IV.8	Rekapitulasi Deskriptif Variabel Budaya Organisasi .....	75
Table IV.9	Rekapitulasi Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	82
Tabel IV.10	Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	87
Tabel IV.11	Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi.....	88
Tabel IV.12	Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja.....	88
Tabel IV.13	Hasil Uji Validitas <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	88
Tabel IV.14	Hasil Uji Realibitas .....	89
Tabel IV.15	Hasil Uji Normalitas .....	92
Tabel IV.16	Hasil Uji Multikolinearitas.....	93
Tabel IV.17	Hasil Uji Heterosdeksistitas Glejser .....	96
Tabel IV.18	Hasil Uji Uji linearitas.....	97
Tabel IV.19	Hasil Uji Uji Autokorelasi .....	97
Tabel IV.19	Hasil Uji Regresi Linerar Berganda .....	99
Tabel IV.20	Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	101
Tabel IV.21	Hasil Uji Uji Hipotesis Secara Parsial – Uji t.....	102
Tabel IV.22	Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan – Uji F .....	104

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar II.1	Kerangka Pemikiran.....	41
Gambar IV.1	Grafik Hasil Uji heterosdecastisitas.....	95

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada era ekonomi digital saat ini, peran sumber daya manusia sangatlah penting, karena menjadi kunci kesuksesan dalam menghadapi persaingan di era digital ini. Peran sumber daya manusia yang sangat penting itu adalah kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Persaingan yang sangat ketat saat ini mengharuskan setiap organisasi dan perusahaan memiliki kualitas sumber daya manusia yang jauh lebih baik. Kualitas sumber daya manusia menentukan bagaimana kinerja yang dihasilkan. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Hal ini akan berdampak positif bagi organisasi dan perusahaan dengan meningkatnya kinerja karyawan.

Setiap perusahaan pasti menginginkan kinerja karyawan yang sangat baik, begitupun dengan perusahaan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dimiliki oleh Pemda Kabupaten Cirebon dan Pemprov Jawa Barat dengan kegiatan usaha perbankan yang menjadi solusi keuangan masyarakat terutama bagi pelaku Usaha Kecil, Mikro, dan Menengah (UMKM). PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) adalah badan usaha milik Pemerintah Kabupaten Cirebon dan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, pada awalnya didirikan dengan nama BKPD Kecamatan Astanajapura melalui SK Gubernur Jawa Barat Nomor 7/Reg/7.B/IKU/69 tanggal 13 Agustus 1969 dan Perda Nomor 1 Tahun 1974, dalam perjalannya mengalami perubahan nama yaitu dengan Surat Izin Menteri Keuangan Nomor KEP-628/KM.17/1997 menjadi PD BPR Astanajapura.

Dengan dikeluarkannya Perda Nomor 5 Tahun 2019 tentang Penggabungan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Cirebon, menjadi dasar penggabungan usaha *merger*. Pada tanggal 29 Maret 2022 Badan usaha milik Pemkab Cirebon dan Pemprov Jabar yakni perusahaan daerah (PD) BPR Astanajapura berubah nama menjadi PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda).

Sehubungan telah dilakukannya perubahan nama dan bentuk badan hukum berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-0022447.AH.01.01. Perubahan nama PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) ini berdasarkan surat keputusan Kepala Otoritas Jasa. PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) yang memiliki kantor pusat di Bank BCJ KPO Cirsel( Kantor Operasional Pusat) dan memiliki 7 cabang diantaranya, Bank BCJ Kantor Cabang Cirebon Selatan Asjap, Bank BCJ Kantor Cabang Beber, Bank BCJ Kantor Cabang Ciwaringin, Bank BCJ Kantor Cabang Gegesik, Bank BCJ Kantor Cabang Kapetakan, dan Bank BCJ Kantor Cabang Klangenan. Adapun jumlah karyawan di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.1 Daftar Karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda)**

No	Jabatan	Jumlah
1.	Komisaris Utama	1
2.	Direktur Utama	1
3.	Direktur Operasional	1
4.	KPNO (Kantor Pusat Non Operasional)	57
5.	KPO Cirsel (Kantor Operasional)	25
6.	Kantor Cabang Cirsel Asjap	26
7.	Kantor Cabang Beber	15
8.	Kantor Cabang Ciwaringin	15
9.	Kantor Cabang Gegesik	17
10.	Kantor Cabang Kapetakan	22
11.	Kantor Cabang Klangenan	15

(Sumber Laporan Kinerja Karyawan Bagian Operasional PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) Dioleh kembali peneliti, 2024)

Dari data tabel diatas menunjukan PT.BPR Cirebon Jabar (Perseroda) Memiliki 195 karyawan.

Dalam pelaksanaan pekerjaan tentunya kinerja karyawan menjadi salah satu faktor terpenting dalam menentukan tercapai atau tidaknya visi dan misi dari perusahaan. Para pakar organisasi menyimpulkan pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi keberhasilan sebuah organisasi, karena *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menimbulkan dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatkan kualitas pelayanan,

meningkatkan kinerja kelompok, dan menurunkan tingkat *turnover*. Untuk membentuk sumber daya manusia yang mampu menjalankan perannya dengan baik, perusahaan membutuhkan karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tinggi.

Mengutip dari fastcompany.com yang ditulis oleh Chamorro, (2022) mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik adalah kunci utama dalam bekerja. Memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi akan mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap karyawannya. Ningtiyas, (2021) menemukan bahwa jika suatu perusahaan memiliki karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik, maka karyawan tersebut dapat mengontrol perilakunya dan dapat memilih sesuai dengan kebutuhan perusahaan tempatnya bekerja.

Berdasarkan wawancara kepada pimpinan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) dan observasi langsung yang dilakukan peneliti yaitu yang beralamat di Jl. Pangeran Cakrabuana, Kecomberan, Kec. Talun, Kabupaten Cirebon, Beliau mengatakan bahwa rendahnya tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pada perusahaan tersebut, seperti karyawan yang terkadang masih terlambat, sehingga pekerjaan karyawan yang terlambat tersebut tidak ada yang mengerjakan, antar karyawan kurang saling membantu atau kurang bekerjasama, hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan semakin menurun. Apabila *Organizational Citizenship Behavior* di perusahaan ini tinggi maka pekerjaan karyawan yang terlambat akan dikerjakan oleh karyawan lainnya, dia sukarela membantu dan efeknya kinerja perusahaan akan meningkat.

Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* adalah dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan- kegiatan kelompok kerja, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Tinggi rendah tingkat permasalahan mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dialami setiap organisasi pada perusahaan, salah satunya pada PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Berdasarkan hasil pra-survey menyebar kuesioner sementara terdiri dari indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) kepada 10 orang karyawan di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Berdasarkan penyebaran koesisioner tersebut di peroleh data, antara lain :

**Tabel 1.2 Hasil Kuesioner Pra-survey *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

No.	PERNYATAAN	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Skor	Rata-Rata
1	Saya selalu mementingkan kepentingan orang lain terlebih dahulu dibandingkan dengan kepentingan pribadi	3	1	3	1	2	32	3,2
2	Saya selalu siap membantu orang lain	2	4	3	1	0	37	3,7
3	Saya selalu berpartisipasi terhadap kegiatan perusahaan	3	3	4	0	0	39	3,9
4	Saya harus selalu diatur pimpinan dalam membantu pekerjaan orang lain	2	7	1	0	0	41	4,1
5	Saya dapat memberi toleransi kepada rekan kerja di perusahaan	1	3	4	2	0	33	3,3
6	Saya mempunyai keinginan bertahan dalam perusahaan	1	3	4	2	0	33	3,3
7	Saya selalu mempunyai keinginan bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan	1	6	1	2	0	31	3,1
8	Saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan	1	5	3	1	0	35	3,5
<b>Total Rata-Rata</b>								<b>3,5</b>

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata mendapatkan skor 3 dari nilai maksimal yaitu 5. Nilai rata-rata paling rendah terdapat pada pernyataan nomor 7 dengan nilai rata-rata 3,1 ini menunjukkan masih sedikit karyawan yang ingin

bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaannya dan nilai rata-rata tertinggi pada pernyataan nomor 4 dengan nilai rata-rata 4,1 ini menunjukan harus selalu disuruh oleh pimpinan ketika ada rekan kerja yang memerlukan bantuan dalam pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa perilaku Jadi perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) itu masih kurang di setiap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya apalagi pekerjaan rekan kerjanya harus diatur oleh pimpinan baru membantu pekerjaannya.

Untuk menciptakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau pada diri karyawan dipengaruhi oleh sikap pimpinan mereka. Gaya kepemimpinan setiap pemimpin menjadi tolak ukur bagi karyawan dalam berperilaku di organisasi (Maharani dan Handayani, 2019). Nugroho et al (2020) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang dilakukan pada setiap pimpinan organisasi maka akan semakin baik pula kinerja karyawannya. Pada dasarnya gaya kepemimpinan transformasional dapat mendorong anggota untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, atau dapat dikatakan memotivasi anggota untuk meningkatkan keyakinan dan kepercayaan diri anggota (Hendrawan, et al., 2020).

Melalui wawancara yang dilakukan peneliti kepada 10 karyawan Bank BCJ Di Bank BCJ bahwa Pimpinan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda), menurut mereka pemimpin adalah sosok yang berkarisma, memotivasi bawahannya, karena setiap bulannya mereka mengadakan rapat, maka setiap rapat pimpinan bank biasanya memberikan motivasi agar karyawan mampu mencapai target yang sudah ditentukan perusahaan. Ketika ada masalah dalam

pekerjaan, pimpinan bank akan membantu masalah tersebut, jika memang karyawan tidak bisa menyelesaikan pekerjaan. pimpinan bank akan turun langsung membantu mereka, dan mengajak bawahannya untuk ikut serta untuk menyelesaikan masalah tersebut, sehingga jika ada masalah yang sama mereka juga bisa menyelesaiakannya sendiri, pemimpin yang seperti ini memiliki empati dan perhatian dalam segala hal termasuk memperhatikan kebutuhan para karyawannya akan pengembangan karier kedepan. Serta selain itu, pimpinan bank juga memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi.

Selain dibutuhkan gaya kepemimpinan transformasional dibutuhkan juga budaya organisasi yang baik untuk menciptakan rasa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Budaya yang baik akan menciptakan lingkungan yang baik, selain itu adanya budaya juga mempengaruhi interaksi karyawan terhadap karyawan lainnya. Apalagi perusahaan ini baru melakukan merger yang tadinya memiliki nama masing-masing dengan budaya yang berbeda- beda sekarang menjadi satu nama sehingga perlunya kekompakan disetiap cabang makannya dibuatlah sepuluh budaya malu PT.BPR Cirebon Jabar (Perseroda).

Berikut ini Sepuluh budaya malu PT.BPR Cirebon Jabar (Perseroda) :

**Tabel 1.3 Sepuluh Budaya Malu PT.BPR Cirebon Jabar**

<b>Sepuluh Budaya Malu PT.BPR Cirebon Jabar Saya Malu jika .....</b>	
1.	Terlambat Masuk Kantor
2.	Tidak Disiplin Dan Bertanggung Jawab Dalam Bekerja
3.	Menunda Dan Menyelesaikan Pekerjaan Yang Sebenarnya Bisa Diselesaikan
4.	Sering Ijin Bekerja Tanpa Alasan Yang Penting
5.	Bekerja Tanpa Target

6.	Melihat Rekan Kerja Sibuk Tetapi Saya Santai-Santai Saja
7.	Menerima Gaji Tetapi Tidak Memberikan Kontribusi Apa-Apa Pada Perusahaan
8.	Melihat Tempat Bekerja Tidak Rapih Dan Kotor
9.	Tidak Memanfaatkan Waktu Kerja Secara Efektif Dan Efisien
10.	Selalu Diatur Dan Tidak Punya Inisiatif Dalam Bekerja

Budaya ini selalu dibacakan ketika *morning brefing* tujuannya agar setiap karyawan selalu introspeksi dan mawas diri untuk selalu memberikan yang terbaik dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Sepuluh budaya malu ini sudah dilakukan oleh karyawannya atau tidak dengan melihat dari data absen triwulan.

Berikut ini data absen Triwulan bulan terakhir di tahun 2024 PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) .

**Tabel 1.4. Daftar Kehadiran Karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) Triwulan Tahun 2023**

Bulan (2023)	Jumlah Karyawan	Jumlah Hadir	Jumlah Tidak Hadir			Terlambat	Percentase Ketidak Hadiran
			Izin	Alpa	Sakit		
Maret	195	150	16	11	18	13	0,23 %
Juni	195	143	12	7	19	30	0,26 %
September	195	141	15	9	22	32	0,28 %

(Sumber : Laporan Rekapulasi Kehadiran Bagian SDM PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) (Diolah Kembali Peneliti,2024)

Dari hasil tabel diatas dapat disimpulkan bahwa, karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda), dari laporan triwulan menunjukan bahwa ada kenaikan jumlah ketidakhadiran karyawan disetiap triwulan yaitu di bulan Maret sebesar 0,23%, dibulan

Juni ada kenaikan sebesar 0,26% dan di bulan September sebesar 0,28%. Keterlambatan karyawan pun setiap triwulan itu mengalami kenaikan. Hal ini menunjukan belum disiplinnya dalam absensi dan jumlah karyawan yang terlambat masuk kantor padahal jam kerja kantor jam 08.00 Wib tp masih ada yang datang bekerja di jam 08.10 Wib atau lebih, ini bisa menghambat pelayanan terhadap nasabah dan membuat pekerjaan menumpuk sehingga tidak bisa selesai sesuai *deadline* dan masih ada karyawan yang tidak hadir tanpa keterangan ,ini menunjukan sepuluh budaya malu masih belum diterapkan disetiap karyawan.

Selain budaya organisasi, motivasi kerja juga memiliki pengaruh yang terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adapun yang dimaksud dengan motivasi kerja menurut Anoraga (dalam Sakiman, 2019) adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh karena itu dalam psikologi, motivasi kerja biasa disebut sebagai pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang karyawan menentukan besar kecilnya prestasi yang dicapainya.

Hasil dari wawancara dengan 13 karyawan menunjukan bahwa pimpinan sudah memberikan motivasi dan arahan setiap harinya kepada karyawan yaitu ketika *morning brefing* agar pekerjaan lebih baik dari pada sebelumnya dan selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Berikut ini data laporan triwulan NPL tahun 2023 :

**Tabel 1.5. Data Non Performing Loan (NPL) Triwulan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda)**

Bulan (2023)	NPL
--------------	-----

Maret	12,6%
Juni	12,97%
September	13,96%

(Sumber Laporan Kinerja Karyawan Bagian Bisnis PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) Diolah kembali peneliti, 2024)

Berdasarkan hasil tabel diatas menunjukan bahwa adanya peningkatan NPL setiap triwulan yaitu dibulan juni 2023 sebesar 0.37% dan september 0,99% ini menunjukan bahwa peningkatan NPL itu semakin tinggi di setiap triwulan , hal ini disebakan oleh kurangnya motivasi karyawan dalam menurunkan kredit bermasalah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dalam penelitian ini penulis perlu meneliti lebih lanjut mengenai “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda)**”.

## 1.2. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas maka batasan masalah dibuat dengan tujuan untuk mempersempit dan memfokuskan penelitian agar sesuai dengan variabel dan konteks penelitian yang telah ditentukan, Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya berfokus pada variabel independen Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2)

Dan Motivasi Kerja (X3) dan variabel dependen *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

2. Penelitian ini dibatasi pada seluruh anggota karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda).

### **1.3. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut :

- 1.3.1. Karyawan yang belum menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dilihat dari hasil kuesioner pra survey.
- 1.3.2. Memiliki pemimpin yang mempunyai Gaya Transformasional.
- 1.3.3. Karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) masih ada yang melanggar sepuluh budaya malu tersebut.
- 1.3.4. Motivasi Kerja pada PT.BPR Cirebon Jabar (Perseroda) dapat dikatakan masih tergolong rendah dilihat dari laporan kinerja karyawan.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.4.1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda)?

- 1.4.2. Bagaimana Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda)?
- 1.4.3. Bagaimana Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda)?
- 1.4.4. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Transformasional Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda)?

## **1.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas penelitian ini bertujuan untuk:

- 1.5.1. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda.)
- 1.5.2. Untuk mengetahui Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda).
- 1.5.3. Untuk mengetahui Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda).
- 1.5.4. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara

simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda).

## **1.6. Manfaat Penelitian**

### **1.6.1. Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi Institusi**

Sebagai modal tambahan bagi calon-calon pengembang pendidikan dan praktisi khususnya di konsentrasi sumber daya manusia dan jurusan lain yang berhubungan.

#### **b. Bagi Perusahaan**

Sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik serta membagi pengalaman yang mungkin bisa diimplementasikan oleh perusahaan/institusi lain.

### **1.6.2. Manfaat Teoritis**

#### **a. Bagi peneliti**

Untuk mengasah intelektualitas peneliti serta pengimplementasian ilmu yang didapat di kuliah dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana strata satu (S1).

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORITIS**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya disamping itu kajian terdahulu membantu penelitian dapat memosisikan penelitian serta menujukkan originalitas dari penelitian.

Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang masih terkait dengan tema yang penulis kaji.

**Tabel II.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil penelitian	Analisa Perbandingan
1.	Natasya Dilla, Widya Parimita, Suherdi (2023)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Karyawan PT Rickindo	Motivasi Kerja (X1), Keadilan Organisasi (X2), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel independen x <sup>1</sup> pengujian langsung, Metode yang digunakan analisis regresi linear berganda. Perbedaannya adalah objek penelitiannya dan teknik sampling yang digunakan dan

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil penelitian	Analisa Perbandingan
					analisis yang digunakan berbeda yaitu menggunakan analisi yang digunakan berbeda.
2.	Yulita (2022)	Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai Pemediasi	Kepemimpinan Transformasional (X1) Motivasi Kerja (X2)  Kinerja (Y1) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y2)	Hasil diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya  kepemimpinan transformational terhadap kinerja pegawai pada Dinas Karsipan Dan Perpustakaan Kabupaten Pasaman Barat. Terdapat pengaruh positif dan signifikan beban kerja terhadap motivasi kerja pada Dinas Karsipan Dan Perpustakaan  Kabupaten Pasaman Barat. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformational dan motivasi kerja  terhadap kinerja pegawai dengan <i>organizational</i>	Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel independen $x^1$ , dependennya $y^2$ , pengujian langsung,  Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan analisis jalur.  Perbedaannya adalah objek penelitiannya.

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil penelitian	Analisa Perbandingan
				<p><i>citizenship behaviour</i> pada Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kabupaten Pasaman Barat. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformational dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan <i>organizational citizenship behaviour</i> pada Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kabupaten Pasaman Barat. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformational dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan <i>organizational citizenship behaviour</i> pada Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan</p>	

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil penelitian	Analisa Perbandingan
				Kabupaten Pasaman Barat.	
3.	Muh. Reyfaldi, Agung Widhi Kurniawan, Tenri S. P. Dipoatm ojo (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizationa l Citizenship Behavior</i> Pada PT. Bujaya Karya Makmur	Budaya Organisasi (X) dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Hasil Penelitian ini menunjukkan Budaya Organisasi (X) secara parsial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .	<p>Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel independen <math>x^1</math>, pengujian langsung, metode yang digunakan analisa regresi linier sederhana.</p> <p>Perbedaannya adalah objek penelitiannya dan teknik sampling yang digunakan.</p>
4.	Gugus Wijonark o (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Terhadap <i>Organizationa l Citizenship Behavior</i> (OCB) Menuju Peningkatan Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Tranformasional (X1) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y1) Kinerja Karyawan (Y2)	Hasil penelitian yang diperoleh menyatakan bahwa faktor kepemimpinan transformasional berpengaruh kepada OCB dan selanjutnya mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. XYZ.	<p>Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel independen <math>x^1</math>, pengujian langsung, menggunakan metode Structural Equation Modelling (SEM) dengan aplikasi SEM GSCA,</p> <p>Perbedaannya adalah objek penelitiannya dan metode yang digunakan</p>

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil penelitian	Analisa Perbandingan
5.	I Nyoman Adi Wisnawa dan A.A Sagung Kartika Dewi (2020)	Gaya Kepemimpinan Tranfomasional Berpengaruh Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepuasan Kerja (X2), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y1)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB).	Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel independen x <sup>1</sup> , metode sampel jenuh.  Perbedaannya adalah objek penelitiannya , analisis yang digunakan yaitu analisis sampel jenuh
6.	Roby Irzal Maulana (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen <i>Organisational</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> PT Sinergi	Kepemimpinan Transformasional (X1)  Kepuasan Kerja (X2)  Komitmen <i>Organisational</i> (X3)  <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y1)	Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan transformasional , Kepuasan kerjadan Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> pada karyawan di PT Sinergi.	Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel independen x <sup>1</sup> , pengujian langsung, teknik analisis regresi linear berganda  Perbedaannya adalah objek penelitiannya
7.	Agus Widarko, M. Khoirul Anwarod in Brotosuh	<i>Work Motivation and Organizational Culture on Work</i>	<i>Motivation</i> (X1), <i>OrganizationalCulture</i> (X2) <i>OCB</i> (Y) <i>Dan Performance</i> (Z)	<i>The results of this study support the theoretical implications, namely the stronger</i>	Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel independen x <sup>1</sup> , pengujian langsung.

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil penelitian	Analisa Perbandingan
	arto (2022)	<i>Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable</i>		<i>organizational citizenship behavior (OCB), and supported by good employee work motivation; work behavior will increase.</i>	Perbedaannya adalah objek penelitiannya
8.	Sri Winarsih , Setyo Riyanto (2020)	<i>The Effect of Organizational Culture, Organizational Justice, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	<i>Organizational Culture (X1), Organizational Justice (X2), Organizational dan Organizational Citizenship Behaviour (Y)</i>	<i>the results showed that organizational culture, organizational justice, and organizational commitment had a positive and significant effect on OCB either partially or simultaneously,</i>	Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel independen $x^1$ , pengujian langsung. Perbedaannya adalah objek penelitiannya
9.	Gilang Rasmardi Astry1*, Mokh. Natsir2, Tanto Gatot Sumarsono (2023)	<i>The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior of Sahid Montana Hotel</i>	<i>Organizational Culture (X1), Work Motivation (X2) Performance (Y1) dan Organizational Citizenship Behavior(Y2)</i>	<i>The results of the study show that the better the organizational culture and the higher the employee's work motivation, the better organizational citizenship behavior will be.</i>	Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel independen $x^2$ , pengujian langsung. Perbedaannya adalah objek penelitiannya

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil penelitian	Analisa Perbandingan
		<i>Employees in Malang City</i>			
10	<i>Thasya Nabilla, Roni Faslah, Marsofiyati (2022)</i>	<i>The Influence Of Organizational Commitment and Work Motivation Toward Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	<i>Organizational Commitment (X1) Work Motivation (X2) and Organizational</i>	<i>The results showed that organizational commitment and work motivation had a positive and significant effect on organizational citizenship behaviour by 60.2% and the remaining 39.8% was influenced by other variables not examined.</i>	Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel independen $x^1$ , pengujian langsung. Perbedaannya adalah objek penelitiannya

(Sumber : Data diolah oleh peneliti melalui skripsi, jurnal yang telah dipublikasi, 2024)

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa, pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan berpengaruh positif. Begitu pula dengan Budaya Organisasi yang mempunyai pengaruh dan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Begitu pula motivasi kerja yang mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Serta pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga berpengaruh positif.

Berdasarkan kesimpulan tabel diatas peneliti ingin meneliti kembali seberapa besar Pengaruh Gaya Transformasional , Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda).

## **2.2. Uraian Teori**

### **2.2.4 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

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

Istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada tindakan yang diambil secara sukarela oleh seorang karyawan yang tidak terikat pada sistem insentif formal namun berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Ketika datang ke pertumbuhan perusahaan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memainkan peran penting. Meskipun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak diwajibkan oleh karyawan, hal itu berkontribusi pada kelancaran operasi bisnis (Priyandini et al., 2020). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat digambarkan sebagai perilaku atau orang-orang mandiri yang tidak terikat langsung dengan system penghargaan dan mampu meningkatkan efisiensi berjalannya organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada perilaku seorang karyawan baik terhadap rekan kerja mereka atau organisasi secara keseluruhan, ketika perilaku tersebut melampaui norma perilaku yang ditetapkan oleh perusahaan dan menghasilkan hasil yang menguntungkan bagi perusahaan (Kadir, 2018).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada sikap individu yang tidak secara langsung atau tepat diakui dalam sistem aktivitas resmi tetapi

mungkin, melalui efek kumulatifnya, meningkatkan efisiensi tubuh. Sikap tubuh yang positif termasuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pekerja yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mencerminkan kualitas ini dalam pekerjaan mereka menerima bantuan, bersemangat untuk belajar, fokus pada tugas yang ada, dan tulus dalam pendekatan mereka (Irawati et al., 2022).

Dapat ditarik kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah suatu jenis perilaku organisasi yang mencakup faktor kepribadian dan sikap kerja sebagai dasar utama, sebagai perilaku karyawan yang secara sukarela bersedia melakukan hal-hal di luar uraian pekerjaan formal yang menguntungkan organisasi, sehingga berdampak pada efektifitas organisasi.

## **B. Jenis-Jenis *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Syofaah & Nuvriasari (2021) berpendapat *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai beberapa jenis sebagai berikut:

### 1. OCB-O

OCB-O mengacu pada perilaku yang bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Contoh OCB-O termasuk melampaui standar kehadiran di tempat kerja dan mematuhi aturan tidak resmi yang ada untuk memastikan adanya ketertiban.

### 2. OCB-I

OCB-I adalah perilaku yang secara langsung menguntungkan orang lain dan secara tidak langsung menguntungkan perusahaan, seperti membantu rekan kerja yang mangkir kerja dan memberikan perhatian pribadi kepada pekerja lain. Kedua jenis perilaku tersebut akan meningkatkan operasi organisasi dan melampaui deskripsi pekerjaan formal.

### C. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Iskandar & Liana (2021) berpendapat *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai beberapa manfaat sebagai berikut:

- 1) OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja

Karyawan yang membantu rekan kerjanya menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih cepat dan mudah sering kali dipandang sebagai karyawan yang lebih berharga.

- 2) OCB meningkatkan produktivitas manajer

Karyawan yang menunjukkan kebijakan sipil lebih cenderung memberikan rekomendasi dan kritik yang dapat meningkatkan efisiensi unit kerjanya, yang sangat membantu seorang manajer.

- 3) OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan

Ketika karyawan bekerja sama untuk memecahkan masalah di tempat kerja, manajer menghabiskan lebih sedikit waktu untuk campur tangan dan lebih banyak waktu berfokus pada masalah lain. Dengan tenaga kerja yang teliti, manajer dapat lebih memercayai bawahan mereka dan lebih sedikit mengatur mereka.

- 4) OCB membantu meghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

Sesuai sifatnya, mendorong anggota kelompok untuk mendukung satu sama lain dapat meningkatkan moral dan mengurangi jumlah usaha dan waktu yang dihabiskan untuk pemeliharaan kelompok.

- 5) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordiasi kegiatan-kegiatan kegiatan kerja

Mendemonstrasikan kebijakan sipil dengan melakukan hal-hal seperti hadir dan berkontribusi dalam rapat tim dapat meningkatkan komunikasi dan kolaborasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas.

- 6) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik

Kinerja organisasi dapat ditingkatkan dan personel yang unggul dapat ditarik dan dipertahankan ketika ada tingkat perilaku membantu yang tinggi antara staf dan manajemen.

- 7) Organisasi meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

Stabilitas di tempat kerja dapat ditingkatkan dengan membantu pekerja yang absen karena membawa beban berat. Konsistensi dalam kinerja merupakan ciri karyawan yang menunjukkan ketelitian.

- 8) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Agar perusahaan dapat dengan cepat beradaptasi dengan perubahan pasar, ia bergantung pada pekerjanya yang memiliki kontak langsung

dengan pasar untuk memberikan pengetahuan tentang perubahan ini dan rekomendasi tentang cara bereaksi.

#### **D. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Kadir (2018) berpendapat *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai beberapa indikator sebagai berikut:

1) *Altruism (altruisme)*

Menunjukkan tindakan atau karakter yang ditandai dengan memprioritaskan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri. Para pekerja yang telah menyelesaikan tugasnya sering memberikan tugas yang lebih menantang kepada pekerja yang masih bekerja.

2) *Conscientiousness (kesungguhan)*

Didefinisikan sebagai usaha sukarela untuk meningkatkan cara melaksanakan pekerjaannya secara kreatif guna meningkatkan kinerja perusahaan." Berpartisipasi dalam aktivitas ini berarti berusaha keras untuk menjadi kreatif dan orisinal sehingga dapat meningkatkan produktivitas seseorang dan pada akhirnya kesuksesan bisnis. Individu bekerja di atas dan di atas dalam pekerjaan mereka untuk perusahaan.

3) *Sportmanship (sikap sportif)*

Definisi sportivitas adalah kemauan untuk bertahan melalui kesulitan tanpa berkubang di dalamnya. Tindakan semacam ini menunjukkan toleransi yang kuat terhadap pengaturan yang kurang ideal atau benar-benar tidak nyaman.

4) *Courtesy (kepentingan umum)*

Aktif dalam proses kelompok dan memperhatikan kelangsungan hidup kelompok di masa depan. Terlibat secara sukarela, menerima tanggung jawab, dan ambil bagian dalam menyelesaikan bahaya dan peluang di tempat kerja.

### **2.2.3 Motivasi Kerja**

#### **A. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah mobilisasi atau kekuatan pendorong yang memaksa mereka untuk terlibat dalam tindakan tertentu untuk mencapai tujuan mereka. Dengan memberikan motivasi yang cukup, pekerja didorong untuk melakukan segala kemungkinan untuk memenuhi tanggung jawabnya, dan diyakini bahwa sambil mencapai tujuan dan sasaran organisasi, pekerja juga melindungi kepentingannya sendiri (Yuvi & Rustam, 2021). Motivasi kerja adalah kemampuan dan kekuatan atau dorongan yang timbul dari kepribadian seseorang untuk membangkitkan semangat dan kesabaran dalam mencapai tujuan yang diinginkan, yang mengajak seseorang untuk melakukan kegiatan atau melewatkkan kegiatan tersebut, yang pada hakekatnya diberikan secara internal atau eksternal, secara positif atau negatif, untuk membimbing, mengandalkan ketekunan (Tio & Rustam, 2018).

Motivasi kerja adalah keadaan manusia yang memahami keinginan untuk mencapai sesuatu, serta kehendak yang menyebabkan orang melakukan dengan sukses dan mencapai tujuan tertentu. Pemberian motivasi juga mendorong seseorang untuk mau berkolaborasi dan beradaptasi. Motivasi kerja adalah faktor yang memotivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan tertentu (Lahagu &

Rustam, 2022). Menurut definisi sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau petunjuk bagi pekerja untuk berbuat sesuatu bagi perusahaan dalam rangka mencapai sesuatu; keinginan dan semangat kerja karyawan yang memungkinkan mereka bekerja untuk mencapai tujuan tertentu.

## **B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut pendapat dari Hendrawan *et al.* (2020) berpendapat bahwa pada motivasi mempunyai beberapa faktor yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1) Faktor Intrinsik

Faktor intrinsik adalah pengaruh yang berasal dari dalam diri seseorang. Ada beberapa unsur intrinsik yang mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan, antara lain:

- a) Penilaian individu tentang kemungkinan keberhasilan yang akan dicapai saat melakukan aktivitas. Jika seseorang berpikir bahwa mereka memiliki kesempatan yang baik untuk berhasil, hal itu akan meningkatkan dorongan mereka untuk melakukannya dengan baik.
- b) *Self-efficacy* atau keyakinan pada kemampuan diri sendiri, adalah gagasan bahwa seseorang benar-benar dapat melakukan apa yang ingin dilakukannya. Semakin percaya diri seseorang pada dirinya sendiri, semakin terdorong mereka untuk berhasil secara profesional.
- c) *Value*, yang menjelaskan betapa pentingnya tujuan seseorang bagi kehidupannya sendiri. Mereka yang sangat termotivasi oleh prospek kemajuan akan memilih untuk mengerahkan upaya mereka ke dalam

usaha dengan kemungkinan sukses yang kecil. Karena itu, jika kita melakukan sesuatu yang lebih baik, itu mungkin berdampak signifikan pada mereka. Karena nilai dapat memicu upaya individu untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

- d) Sentimen orang tersebut tentang kegagalan, yang akan membuat individu tersebut lebih ter dorong dalam upaya mengatasi kegagalan, disebut sebagai ketakutan individu akan kegagalan.
- e) Faktor lainnya mengacu pada perbedaan demografis seperti usia, jenis kelamin, kepribadian, dan tahun pengalaman profesional.

## 2) Faktor Ekstrinsik

Ketika sesuatu di luar diri seseorang berpengaruh pada motivasi seseorang, kami menyebutnya sebagai faktor ekstrinsik. Situasi dan peluang adalah contoh pengaruh ekstrinsik. Koneksi kepemimpinan-bawahan, interaksi rekan kerja, sistem pembinaan-pelatihan-kesejahteraan, tata letak kantor, jabatan dan peraturan administrasi dan bisnis adalah contoh pengaruh eksternal.

## C. Prinsip Motivasi Kerja

Menurut Ma'ruf & Chair (2020) berpendapat bahwa motivasi kerja mempunyai

prinsip sebagai berikut:

### 1) Prinsip partisipasi

Karyawan perlu memiliki suara dalam tujuan yang ditugaskan untuk dicapai oleh pemimpin mereka jika mereka ingin merasa diinvestasikan dalam pekerjaan mereka.

2) Prinsip komunikasi

Upaya untuk menyelesaikan suatu tugas didiskusikan secara terbuka dan seringkali oleh mereka yang berperan sebagai pemimpin. Ketika pekerja memiliki akses ke informasi yang akurat, mereka lebih mungkin termotivasi untuk melakukan yang terbaik.

3) Prinsip pengakuan andil bawah

Manajer atau atasan dapat memahami bahwa pekerja atau karyawan di bawah mereka memiliki kepentingan dalam keberhasilan perusahaan. Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja jika mereka merasa dihargai.

4) Prinsip pendeklegasian wewenang

Pekerja akan lebih termotivasi untuk memenuhi harapan pemimpinnya jika diberi kebebasan untuk menentukan pilihan setiap saat yang mempengaruhi pekerjaannya.

5) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin yang menerima kebutuhan tim mereka lebih cenderung melihat peningkatan produktivitas yang menguntungkan organisasi secara keseluruhan.

## D. Indikator Motivasi Kerja

Menurut pendapat dari Faiza *et al.* (2021) berpendapat bahwa motivasi mempunyai beberapa indikator seperti dijelaskan berikut:

1) Kebutuhan fisiologis

Sebagai kebutuhan yang sangat penting untuk mempertahankan kehidupan. Termasuk dalam tuntutan tersebut adalah kebutuhan akan makanan, air,tempat tinggal, dan lain-lain. Dorongan untuk memenuhi kebutuhan ini memotivasi seseorang untuk berperilaku atau bekerja dengan giat.

2) Keamanan

Merupakan tuntutan untuk melarikan diri dari bahaya, yaitu merasa terlindungi dari kemungkinan kecelakaan dan bekerja dengan aman. Di samping kebutuhan ini, pemimpin harus memberikan tunjangan kesehatan, asuransi, kecelakaan, perumahan, dan tabungan hari tua.

3) Sosial

Merupakan keinginan untuk penerimaan kelompok, kepemilikan, interaksi,dan untuk mencintai dan dicintai. Berkenaan dengan kebutuhan ini, pemimpin harus mengakui keberadaan atau keberadaan pekerja sebagai anggota kelompok kerja, memiliki interaksi kerja yang positif dan hubungan kerja yang harmonis, serta memelihara hubungan kerja yang harmonis.

4) Penghargaan

Merupakan mencakup penhormatan terhadap harga diri internal seperti harga diri, otonomi, dan pencapaian, serta harga diri eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.

5) Aktualisasi Diri

Merupakan keinginan untuk menjadi seseorang atau mewujudkan ambisi seseorang, yang meliputi pengembangan pribadi, mencapai potensi penuh seseorang, dan memenuhi kebutuhan diri sendiri. Berkaitan dengan hal ini,

supervisor tidak boleh memperlakukan pekerja secara semena-mena karena mereka harus diapresiasi dan diberi penghargaan atas prestasi kerjanya.

### **2.2.2. Budaya Organisasi**

#### **A. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sebuah sistem yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan dalam suatu organisasi demi tercapainya tujuan organisasi tersebut secara maksimal Menurut Robbins dalam Haryati, (2019). Budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya Sutrisno dalam (Pemayun & Wibawa, 2017).

Budaya organisasi merupakan falsafah ideology, nilai-nilai, anggapan keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu (Rini *et al.*, 2013). Budaya organisasi sebagai pola pemecahan masalah internal dan eksternal yang diterapkan secara konsisten bagi suatu kelompok atau organisasi (Mahardika & Wibawa, 2019). Jones dalam (Pemayun & Wibawa, 2017) menyatakan budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu budaya dari makna bersama.

Budaya organisasi adalah adanya kebersamaan para anggota organisasi untuk berperilaku sama, baik diluar maupun di dalam organisasi dengan menggunakan ciri-ciri khas, berperilaku sama, berbeda dari organisasi lain dan diajarkan dari generasi ke generasi berikutnya (Hardiningtyas dalam Amperawan

*et al.*, 2016) Budaya organisasi didefinisikan Furham dan Gunter dalam Arifin,(2017) sebagai keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi. Pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi ini mungkin tidak diungkapkan tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dan melakukan sesuatu. Nilai mengacu kepada apa yang diyakini merupakan hal yang penting mengenai cara orang dan organisasi berperilaku.

Budaya organisasi adalah sebagai program pemikiran kolektif yang membedakan anggota satu organisasi dari organisasi lain (Sari, 2016) . Nazar dalam Mangindaan *et al.*, (2020) menyatakan budaya organisasi adalah persepsi yang dianut oleh seluruh anggota didalam organisasi yang digunakan sebagai perilaku dan petunjuk pemecahan masalah. Budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku, dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi (Nugraha & Adnyani, 2018). Hal ini mengandung arti bahwa secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai saling berbagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi.

Budaya organisasi sebagai sekumpulan asumsi dasar mengarahkan pada apa yang seharusnya diperhatikan, apa yang menjadi tujuan, bagaimana bereaksi secara emosional terhadap apa yang terjadi, dan tindakan apa yang harus dilakukan dalam berbagai situasi yang berbeda. Indikator untuk mengetahui pola budaya organisasi adalah inisiatif individual, intregasi, dukungan manajemen, pengawasan, dan pola komunikasi dengan pertimbangan tampilan budaya organisasi berbeda satu dengan yang lain sehingga secara otomatis mempengaruhi budaya organisasi (Kustianingsih dan Handayani, 2019).

Dari pandangan beberapa ahli di atas, bahwa budaya organisasi dapat dikatakan sebagai suatu sistem dari nilai bersama, yang akan dipakai sebagai pedoman dalam bertindak oleh anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan.

## B. Jenis Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Muis et al., (2018) secara umum terdapat tiga jenis budaya organisasi yaitu :

a) Budaya *konstruktif*

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

b) Budaya *pasif-defensif*

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

c) Budaya *agresif-defensif*

Budaya *agresif-defensif* mendorong pegawainya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan

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

### **C. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam Brury, (2016) budaya organisasi memiliki fungsi-fungsi dalam organisasi diantaranya :

- a) Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c) Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- d) Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
- e) Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.

### **D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins & Judge dalam Marcelina, (2019) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Keteraturan perilaku yang diamati, yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramat. Ketika anggota organisasi berinteraksi

dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

- b) Norma, yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk didalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma-norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus dilakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan
- c) Nilai dominan, yakni adanya nilai-nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
- d) Filosofi, yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. Keadaan yang sangat penting.
- e) Aturan, yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan-aturan yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.
- f) Iklim organisasi, yakni perasaan keseluruhan yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

## E. Indikator Budaya Organisasi

Robbins dalam Sagita *et al.*, (2018) memberikan indikator indikator budaya organisasi sebagai berikut :

- a) Inovasi dan keberanian mengambil risiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
- b) Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci atau detail.
- c) Berorientasi kepada hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan tidak hanya pada cara mencapai hasil itu.
- d) Berorientasi kepada manusia, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.
- e) Berorientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan tidak hanya perorangan.
- f) Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.
- g) Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status quo.

### **2.2.1. Gaya Kepemimpinan Tranformasional**

#### **A. Pengertian Gaya Kepemimpinan Tranformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan

dan memberikan sebuah motivasi serta inspirasi individu dalam organisasi untuk kreatif dan inovatif, membawa pembaharuan dalam kinerja manajemen, berani dan bertanggungjawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Fanani et al, 2020), Begitupun menurut Yolanda Oktavia & Febsri Susanti (2019) Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan mencerahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Untuk dapat menyelesaikan permasalahan dalam perusahaan diperlukan pimpinan yang handal dalam mengatur karyawannya agar pekerjaan dalam perusahaan berjalan dengan baik.

Burhanudin (2018) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Gaya Kepemimpinan ialah pola perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau karyawan. Pola perilaku tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti, seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin. dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Dapat disimpulkan dari penelitian sebelumnya gaya kepemimpinan transformasional adalah perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam

mempengaruhi karyawan, mampu menyatukan seluruh bawahan dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan.

### **B. Faktor – Faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Merurut Astuti (2018) terdapat beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi, Gaya Kepemimpinan Transformasional yaitu :

- 1) Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
- 2) Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangsih bagi pencapaian tujuan.
- 3) Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangsih bagi pencapaian tujuan.

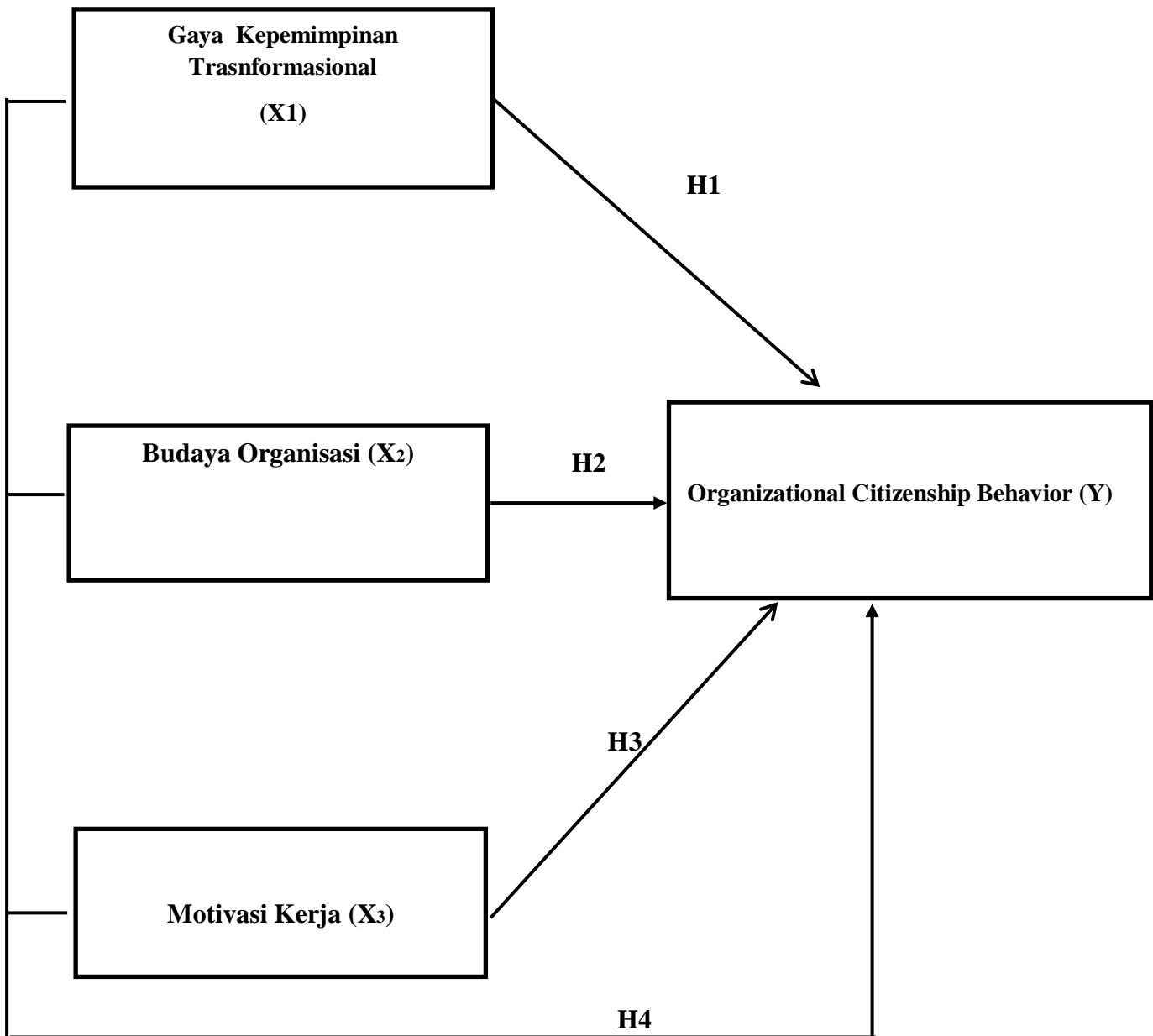
### **C. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Rafferty (2017:79) yaitu merumuskan empat indikator yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional antara lain :

- 1) Pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (*charisma*).

- 2) Pemimpin dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya ( *inspirational*).
- 3) Perilakunya dan perhatianya terhadap anak buah yang sifatnya individual ( *individualized consideration*).
- 4) Pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahnya ( *intelektual stimulation*).

## 2.2. Kerangka Berpikir



Gambar I1.1 Kerangka Berpikir

Keterangan:

- X1 : Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (Variabel Independen)
- X2 : Variabel Budaya Organisasi (Variabel Independen)
- X3 : Variabel Motivasi Kerja (Variabel Independen)
- Y : Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Variabel Dependen)

#### **2.4. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris diatas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda).
- H<sub>2</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda).
- H<sub>3</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda).
- H<sub>4</sub> : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda).

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan dapat menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019) penelitian deskriptif dilakukan untuk membuktikan adanya variabel independen. Hal ini dicapai dengan berkonsentrasi hanya pada satu atau lebih variabel, daripada membandingkan atau mengorelasikan variabel tersebut dengan faktor lainnya. Sehingga dalam penelitian ini dapat memiliki tujuan apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja dapat berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Pada pendekatan kuantitatif menurut Sugiyono (2019) adalah metode penelitian berdasarkan populasi atau sampel tertentu yang diteliti, kemudian penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan data penelitian dengan menggunakan berbagai alat penelitian dan menganalisis data kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### 3.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

##### 3.2.1. Variabel Independen (X)

Variabel independen juga dikenal sebagai variabel stimulus, prediktor dan anteseden atau hanya sebagai variabel bebas dalam bahasa Indonesia. Variabel bebas didefinisikan sebagai variabel yang dapat mempengaruhi atau dengan kata lain sebagai sebab sebagaimana

perubahan atau timbulnya suatu variabel terikat (Sugiyono, 2019). Pada penelitian ini variabel bebas yang digunakan meliputi gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (X3).

### **3.2.2. Variabel Dependen (Y)**

Variabel dependen adalah variabel yang kadang disebut sebagai variabel keluaran, kriteria, atau akibat, atau sebagai variabel terikat dalam bahasa Indonesia. Variabel dependen adalah variabel yang nilainya dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel independen (Sugiyono, 2019). Pada penelitian ini variabel terikat yang digunakan meliputi *Organizational Citizenship Behavior*.

**Tabel III.1 Operasional Variabel**

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
1	Gaya Kepemimpinan transformasional (X1)	Gaya kepemimpinan transformasional adalah perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi karyawan, mampu menyatukan seluruh bawahan dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan.	1. Karisma ( <i>charisma</i> ) 2. Inspirasi ( <i> inspirational</i> ) 3. Sifatnya individual ( <i>individualized consideration</i> ) 4. Menstimulasi pemikiran( <i>intellectual stimulation</i> )  (Rafferty 2017:79)	Likert 1-5
2	Budaya Organisasi	Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai suatu sistem	1. Inovasi dan keberanian	Likert 1-5

	(X2)	dari nilai bersama, yang akan dipakai sebagai pedoman dalam bertindak oleh anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan.	mengambil risiko 2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail 3. Berorientasi kepada hasil 4. Berorientasi kepada manusia 5. Berorientasi tim 6. Keagresifan 7. Kemantapan/stabilitas  (Robbins dalam Sagita et al., 2018)	
3	Motivasi (X3)	Motivasi Kerja adalah keadaan manusia yang menumbuhkan keinginan untuk mencapai sesuatu dan kemauan yang membantu pekerja bekerja dengan sukses dan mencapai tujuan yang ditentukan.	1. Kebutuhan fisiologis 2. Keamanan 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi diri  (Faiza et al., 2021)	Likert 1-5
4	<i>Organizational citizenship behavior</i> (Y)	<i>Organizational citizenship behavior</i> adalah perilaku seorang karyawan baik terhadap rekan kerja mereka atau organisasi secara keseluruhan, ketika perilaku tersebut melampaui norma perilaku yang ditetapkan	1. <i>Altruism</i> (altruisme) 2. <i>Conscientiousness</i> (kesungguhan) 3. <i>Sportmanship</i> (sikap sportif) 4. <i>Courtesy</i>	Likert 1-5

	oleh perusahaan dan menghasilkan hasil yang menguntungkan bagi perusahaan	(kepentingan umum) 5. <i>Civic Virtue</i> (sopan)	
(Kadir, 2018)			

Sumber: Data Penelitian (2024)

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1. Populasi

Populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang mencakup objek atau subjek yang memiliki kualitas dan sifat tertentu, serta yang direncanakan untuk diselidiki dan dari mana kesimpulan akan dibuat. Penting untuk memiliki populasi semacam ini untuk membantu proses penentuan ukuran sampel anggota populasi dan untuk membatasi wilayah dari mana generalisasi dapat ditarik (Sugiyono, 2019). Pada penelitian ini populasi ditetapkan merupakan karyawan di PT.BPR Cirebon Jabar (Perseroda) mempunyai 195 karyawan yang dijadikan sebagai populasi.

#### 3.3.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah sertakarakteristik yang telah dimiliki oleh populasi. Jika populasi yang diselidiki sangat besar dan peneliti tidak dapat menyelidiki seluruh populasi karena kendala seperti keterbatasan sumber daya, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari kelompok tersebut (Sugiyono, 2019). Karena ukuran populasi terlalu besar, maka peneliti dalam

penelitian ini menggunakan rumus *Slovin* untuk menentukan besarnya sampel, seperti berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Rumus *Slovin*

Sumber: Sugiyono  
(2019)

Keterangan :

n : Populasi

N : Sampel

e : Taraf kesalahan atau nilai kritis 5%

Dari rumus slovin diatas sehingga perhitungan besar sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + N e^2} \\ &= \frac{195}{1 + (195 \times 0,1^2)} \\ &= \frac{195}{1 + 195 \times 0,01} \\ &= \frac{195}{2,95} \end{aligned}$$

$$n = 66,10 = 66 \text{ responden}$$

Dari perhitungan tersebut maka peneliti menetapkan bahwa sampel dalam penelitian ini berjumlah 66 responden.

### **3.3.3. Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder, untuk perbedaan antara keduanya dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung, atau data yang dapat dianggap sebagai data yang dikumpulkan oleh peneliti sendiri langsung dari sumber aslinya atau tempat topik penelitian dilakukan. Dengan adanya data primer pada penelitian ini dapat meliputi hasil observasi, wawancara serta kuesioner yang disebarluaskan kepada karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda).

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan secara tidak langsung, lebih khusus lagi, ini mengacu pada informasi yang diambil dari berbagai sumber seperti situs web dan catatan perusahaan yang relevan dengan penelitian. Dengan adanya data sekunder dalam penelitian ini dapat meliputi jurnal, buku serta data dari PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) yang terkait dengan judul penelitian.

### **3.4.Waktu dan Tempat Penelitian**

#### **3.4.1. Tempat Penelitian**

Tempat penelitian pada penelitian ini yang akan ditetapkan menjadi objek penelitian berada pada salah satu bank yang ada di Kabupaten Cirebon dengan nama perusahaan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) yang memiliki alamat pada di Jl. Pangeran Cakrabuana, Kecomberan, Kec. Talun, Kabupaten Cirebon.

#### **3.4.2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian dilakukan untuk bagian penelitian dari studi ini berlangsung dari bulan April 2024 sampai dengan Agustus 2024 . Berikut ini adalah deskripsi periode penelitian yang dapat dilakukan.

**Tabel III.2. Periode Penelitian**

Kegiatan	April				Mei				Juni				Juli				Agustus			
	2024				2024				2024				2024				2024			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Penentuan judul																				
Latar Belakang																				
Kajian Pustaka																				
Pembuatan Kuesioner dan Penyebaran																				
Pengolahan Data dan analisis data																				
Kesimpulan dan saran																				
Pengumpulan skripsi																				

Sumber: Data Penelitian (2024)

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Beberapa metode yang berbeda digunakan selama penelitian ini untuk mengumpulkan data, termasuk yang berikut:

#### **1. Observasi**

Suatu kegiatan pengumpulan data yang melibatkan penelitian secara langsung keadaan lingkungan obyek kajian guna memberikan dukungan bagi kegiatan penelitian. Dalam penelitian ini, pengamatan terhadap objek penelitian dihasilkan secara langsung di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) melalui penggunaan observasi partisipan. Hal ini dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan pemahaman yang lebih tepat tentang keadaan objek penelitian pada saat itu.

#### **2. Wawancara**

Wawancara adalah proses memperoleh informasi atau data untuk kepentingan penelitian melalui pertukaran tanya jawab. Wawancara dilakukan sebagai bagian dari penelitian ini dengan mengajukan serangkaian pertanyaan kepada sejumlah responden, serta kepada pimpinan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Pertanyaan-pertanyaan tersebut relevan dengan permasalahan penelitian yang dilakukan.

#### **3. Kuesioner**

Kuesioner terdiri dari serangkaian pertanyaan tertulis yang dirancang untuk memperoleh informasi dari responden dalam bentuk akun

pribadi atau pengetahuan. Dalam penelitian ini digunakan kuesioner tertutup, dimana responden diminta untuk memilih salah satu jawaban yang tersedia pada lembar jawaban. Untuk skor penilaian kuesioner menggunakan skala likert sebagai berikut:

**Tabel III.3. Skala Likert**

No	Alternatif Jawaban	Kode	Skor
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Netral	N	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2019)

### **3.6. Teknik Analisis Data**

#### **3.6.1. Uji Statistik Deskriptif**

Uji statistik deskriptif adalah analisis deskriptif yang digunakan untuk mengkarakterisasi seluruh tubuh data penelitian. Deskripsi data ini dimaksudkan untuk memudahkan analisis terhadap keseluruhan data penelitian. Statistik digunakan untuk menganalisis data dengan mendokumentasikan atau meringkas fakta-fakta yang diperoleh, tanpa maksud menarik kesimpulan atau generalisasi. Dalam statistik deskriptif, data disajikan dengan menggunakan tabel, grafik, diagram lingkaran, dan piktogram, serta perhitungan modus, median, dan mean, desil, standar

deviasi, dan persentase (Sugiyono, 2019). Uji statistik deskriptif dalam penelitian ini dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$RS = \frac{(M-1)}{M} \quad \text{Rumus Rentang Skala}$$

**Sumber:**Sugiyon

(2019)

Keterangan :

RS : Rentang skala

M : Jumlah *alternative* jawaban

Sehingga

$$RS = \frac{(5-1)}{5} = 0,8$$

**Tabel III.4. Rentang Skala**

Kategori Rentang Skala	Rentang Skala Kategori
4,21 – 5,00	Sangat Baik
3,41 – 4,20	Baik
2,61 – 3,40	Cukup Baik
1,81 – 2,60	Tidak Baik
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik

Sumber : Sugiyono 2019

### 3.6.2. Uji Instrumen

#### A. Uji Validitas

Menurut Iskandar & Liana (2021) uji validitas adalah skala ukur dianggap sah jika digunakan untuk mengukur apa yang dimaksudkan untuk diukur. Untuk menentukan validitas suatu kuesioner digunakan r hitung

yang dapat melebihi r tabel, maka item pertanyaan kuesioner dianggap sah. Syarat-syarat untuk mengukur validitas adalah sebagai berikut:

1. Jika  $r$  hitung tidak dapat melebihi  $r$  tabel, instrumen atau pertanyaan kuesioner dianggap tidak valid.
2. Jika  $r$  hitung dapat melebihi  $r$  tabel, instrumen atau pertanyaan kuesioner dianggap valid.

## B. Uji Reliabilitas

Menurut Dinniaty & Fitriani (2019) uji reliabilitas adalah alat ukur yang mengevaluasi suatu kuesioner yang berfungsi sebagai indikasi suatu variabel atau konsep. Ketika respons responden terhadap asersi konstan atau stabil sepanjang waktu, maka dikatakan bahwa kuesioner dapat diandalkan. Tanggapan responden terhadap pertanyaan ini dianggap dapat dipercaya jika pertanyaan dijawab secara konsisten atau jika tanggapan tidak dapat dilakukan secara acak, karena kedua pertanyaan berusaha untuk menilai ketergantungan. Untuk mengukur reliabilitas dengan cronbach alpha ( $\alpha$ ). Dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika pada suatu konstuk atau dengan kata lain variabel dikatakan *reliabel* apabila dapat memberikan nilai  $Cronbach Alpha > 0.60$ .
2. Jika pada suatu konstuk atau dengan kata lain variabel dikatakan tidak *reliabel* apabila dapat memberikan nilai  $Cronbach Alpha < 0.60$ .

### **3.6.3. Uji Asusmsi Klasik**

#### **A. Uji Normalitas**

Menurut Khairani (2021) uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel perancu atau residual dalam model regresi berdistribusi normal. Analisis pengujian statistik digunakan untuk menentukan apakah residu terdistribusi secara teratur atau tidak. Untuk kriteria pengambilan uji normalitas yang melalui uji *kolmogorov-smirnov*, dapat memiliki kriteria seperti berikut:

1. Apabila suatu nilai signifikansi yang dihasilkan dapat melebihi 0,05, sehingga data dapat dinyatakan berdistribusi dengan normal.
2. Apabila suatu nilai signifikansi yang dihasilkan tidak dapat melebihi 0,05, sehingga data dapat dinyatakan tidak berdistribusi dengan normal.

#### **B. Uji Multikolinearitas**

Menurut Khairani (2021) uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Variabel independen dalam model regresi yang layak tidak boleh berkorelasi satu sama lain. Namun, tidak semua variabel dapat dianggap ortogonal dan ini benar jika ada korelasi antara variabel independen. Ketika nilai korelasi antara dua variabel orthogonal adalah 0, kita mengatakan bahwa variabel tersebut sama sekali tidak berhubungan satu sama lain. Multikolinearitas dapat diketahui dari matriks korelasi

variabel independen dengan melihat nilai tolerance dan nilai VIF (*Variation Inflation Factor*). Landasan pengambilan keputusan meliputi:

1. Apabila hasil pengujian menunjukkan *tolerance*  $> 0.10$  serta pada VIF  $< 10$  sehingga hasil tersebut dinyatakan terbebas dari multikolinearitas pada variabel bebas.
2. Apabila hasil pengujian menunjukkan *tolerance*  $< 0.10$  serta pada VIF  $> 10$  sehingga hasil tersebut dinyatakan terdapat multikolinearitas pada variabel bebas.

### C. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Wahyuni & Cahyono (2022) Uji heteroskedastisitas menentukan apakah varians residual dan varians dari pengamatan tidak sama dalam model regresi. Jika varians tidak konstan, seperti dalam kasus heteroskedastisitas, maka kesalahan standar bias, maka model regresi dengan homoskedastisitas lebih disukai. Untuk uji heteroskedastisitas, berikut adalah faktor-faktor yang dijasikan sebagai dasar keputusan, diantara sebagai berikut:

1. Heteroskedastisitas terjadi jika terdapat pola beraturan, seperti titik-titik membentuk pola beraturan yang bergelombang, mengembang kemudian menyempit.
2. Heteroskedastisitas tidak terjadi jika titik-titik data terdistribusi secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

## **D. Uji linearitas**

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel atau lebih yang diuji mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai persyaratan dalam analisis korelasi atau regresi linear. Dasar pengambilan keputusan dalam uji linearitas adalah:

1. Jika nilai probabilitas  $> 0,05$  maka hubungan antara variabel (X) dengan (Y) adalah linear.
2. Jika nilai probabilitas  $< 0,05$  maka hubungan antara variabel (X) dengan (Y) adalah tidak linear.

## **E. Uji Autokorelasi**

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model model regresi linear terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Mode regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari gejala autokorelasi.

Dasar pengambilan keputusan :

1. Jika  $D < DL$  atau  $D > 4 - DL$  maka hipotesis nol ditolak, artinya terdapat autokorelasi.
2. Jika  $DU < D < 4 - DU$  maka hipotesis nol diterima, artinya tidak terdapat autokorelasi.
3. Jika  $DL < DU$  atau  $4 - DU < D < 4 - DL$  artinya tidak ada kesimpulan.

### 3.6.4. Uji Regresi Linear Berganda

Menurut Wahyuni & Cahyono (2022) tujuan dari uji regresi lineare berganda adalah untuk menentukan hubungan linier antara sekumpulan variabel independen dan sekumpulan variabel dependen. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, penelitian ini memprediksi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja dapat berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Sehingga dapat diketahui hasil persamaan regresi yang digunakan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Rumus Regresi Linear Berganda

**Sumber:** Wahyuni & Cahyono  
(2022)

Keterangan:

- Y = *Organizational citizenship behavior*  
a = Bilangan konstan  
 $b_1$  = Koefisien korelasi gaya kepemimpinan transformasional  
 $b_2$  = Koefisien korelasi budaya organisasi  
 $b_3$  = Koefisien korelasi motivasi kerja  
 $X_1$  = Gaya kepemimpinan transformasional  
 $X_2$  = Budaya organisasi  
 $X_3$  = Motivasi kerja

### **3.6.5. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Menurut Dinniyat & Fitriani (2019) koefisien determinasi dapat digunakan untuk mendapatkan gambaran seberapa baik variabel independen menjelaskan variabel dependen. Kuadrat dari koefisien korelasi memberikan koefisien determinasi. Tujuan penghitungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah untuk mengidentifikasi tingkat presisi yang optimal dalam regresi, yang dilambangkan dengan nilai  $R^2$  antara 0 dan 1. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dianalisis dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

1. Variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen jika koefisien determinasi ( $R^2$ ) sama dengan nol.
2. Bila koefisien determinasi ( $R^2$ ) mendekati satu, maka dapat disimpulkan bahwa faktor independen mempengaruhi variabel dependen.

Pada analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat mempergunakan rumus sebagai berikut:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

$Kd$  = Seberapa jauh perubahan Variabel Y dipergunakan oleh variabel X

$r^2$  = Kuadrat koefisien korelas

### **3.6.6. Uji Hipotesis**

#### **A. Uji Hipotesis Secara Parsial – Uji t**

Menurut Syofaah & Nuvriyasi (2021) Uji t merupakan pengujian hipotesis secara parsial untuk menilai apakah terdapat pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Hipotesis akan diuji dengan membandingkan  $t$  hitung dengan  $t$  tabel serta dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 yang telah ditetapkan sebagai berikut:

1. Jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  akan diterima
2. Jika  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel dan nilai signifikan lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

#### **B. Uji Hipotesis Secara Simultan – Uji F**

Menurut Syofaah & Nuvriyasi (2021) Uji F merupakan pengujian hipotesis secara simultan yang memiliki bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara simultan dari seluruh variabel bebas yang digunakan terhadap variabel terikat. Hipotesis akan diuji dengan membandingkan  $F$  hitung dengan  $F$  tabel serta dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 yang telah ditetapkan sebagai berikut:

1. Jika  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  akan diterima
2. Jika  $F$  hitung  $<$   $F$  tabel dan nilai signifikan lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Karakteristik Responden**

Penelitian ini bersifat kuantitatif dimana data yang dihasilkan akan berbentuk angka. Dari data yang didapat dilakukan analisis dengan menggunakan software SPSS ver 20. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan tujuan yang didasarkan, data dikumpulkan dengan kuesioner sebanyak 66 responden yang bekerja di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Penyebaran kuesioner dilakukan secara tertutup dengan menggunakan skala *likert* 1- 5. Penelitian ini menggunakan 3 variabel independen yang terdiri Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja serta variabel dependen yaitu *Organizational Citizenship Behavior*. Karakteristik responden merupakan ragam latar belakang yang dimiliki responden itu sendiri. Karakteristik ini untuk melihat responden memiliki *background* seperti apa yang dalam penelitian ini *background* responden difokuskan pada jenis kelamin, usia, pendidikan dan tempat bekerja. Hasil yang didapat adalah :

#### **4.1.1. Karakteristik Jenis Kelamin**

**Tabel IV.1 Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-Laki	34	52%
Perempuan	32	48%
Total	66	100%

Sumber : Data Olahan SPSS, 2024

Berdasarkan tabel diatas penelitian ini menggunakan responden sebanyak 66 sampel karyawan dimana dari sampel yang dipilih apabila dilihat dari segi jenis kelamin secara keseluruhan sampel berjenis kelamin laki-laki 34 orang atau 52% dan perempuan sebanyak 32 orang atau 48% yang berarti bahwa mayoritas karyawan didominasi laki-laki. Hal ini karena kriteria karyawan yang dibutuhkan di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) dalam menangani kredit bermasalah adalah laki-laki.

#### **4.1.2. Karakteristik Usia**

**Tabel IV.2 Usia**

Umur	Frekuensi	Prosentase
20 - 25 tahun	2	3%
26 – 30 tahun	20	30%
31 – 35 tahun	20	30%
> 36 tahun	24	37%
Total	66	100%

Sumber : Data Olahan SPSS, 2024

Hasil analisis tabel diatas. memberikan gambaran bahwa dari sampel yang terambil sebanyak 66 responden pada kalangan karyawan ternyata pada segi umur terdapat 4 pengelompokan dan yang paling banyak terambil pada usia >36 tahun sebanyak 24 atau 37%, kemudian yang paling sedikit di usia 20 – 25 tahun sebanyak 2 atau 3% serta yang

terakhir usia 26 – 30 tahun sebanyak 20 orang atau 30% dan 31 – 35 tahun sebanyak 20 orang atau 30%. Hal ini karena perusahaan ini hasil *marger* jadi kebanyakan sebelumnya sudah bekerja di kantor BPR masing-masing dengan nama sendiri-sendiri dan sudah lama berdiri puluhan tahun sehingga banyak karyawan yang usianya >36 tahun bahkan sudah akan pensiun.

#### 4.1.3. Karakteristik Pendidikan

**Tabel IV.3 Pendidikan**

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	9	14%
S1	55	83%
S2	2	3%
Total	66	100%

Sumber : Data Olahan SPSS, 2024

Hasil analisis tabel diatas memberikan gambaran bahwa dari sampel yang terambil sebanyak 66 responden pada kalangan karyawan ternyata pada segi pendidikan terdapat 3 pengelompokan dan yang paling banyak terambil pada lulusan S1 sebanyak 55 orang atau 83% kemudian yang paling sedikit di lulusan S2 sebanyak 2 orang atau 3% serta yang terakhir lulusan SMA/SMK sebanyak 14%. Hal ini menunjukan bahwa karyawan didominasi memiliki latar belakang pendidikan S1 yang dibutuhkan di PT.BPR Cirebon Jabar (Perseroda) karena mampu untuk melakukan pekerjaan perbankan di *front office* atau pun *back office*.

#### **4.1.4. Karakteristik Tempat Kerja**

**Tabel IV.4 Tempat Kerja**

Tempat Kerja	Frekuensi	Prosentase
KPNO (Kantor Pusat Non Operasional)	2	3%
KPO Cirsel (Kantor Operasional)	12	18%
Kantor Cabang Cirsel Asjap	1	1%
Kantor Cabang Beber	5	8%
Kantor Cabang Ciwaringin	15	23%
Kantor Cabang Gegesik	12	18%
Kantor Cabang Kapetakan	12	18%
Kantor Cabang Klangenan	7	9%
Total	66	100%

Sumber : Data Olahan SPSS, 2024

Hasil analisis Tabel memberikan gambaran bahwa dari sampel yang terambil sebanyak 66 responden pada kalangan karyawan ternyata lebih banyak karyawan yang bekerja di Kantor Cabang Ciwaringin sebanyak 15 orang atau 23%, KPO Cirsel (Kantor Operasional) sebanyak 12 orang atau 18%, Kantor Cabang Gegesik sebanyak 12 orang atau 18%, Kantor Cabang Kapetakan sebanyak 12 orang atau 18%, kemudian paling sedikit di Kantor Cabang Cirsel Asjap sebanyak 1 atau 1%, KPNO (Kantor Pusat Non Operasional) sebanyak 2 orang atau 3%, serta Kantor cabang Klangenan sebanyak 7 atau 11 % dan Kantor Cabang Beber sebanyak 5 atau 8%.

#### **4.2. Deskriptif Variabel**

Data yang diperoleh selanjutnya ditabulasikan berdasarkan kriteria tertentu yang menghasilkan suatu data yang dapat digunakan untuk menguji suatu hipotesis penelitian. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat persepsi yang diteliti yaitu Gaya Kepemimpina Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi Kerja (X3) dan *Organizational*

*Citizenship Behavior* (Y) pada karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Kemudian dimana setiap butir pernyataan tersebut memiliki bobot 1- 5 dengan jumlah responden 66 pegawai , rata-rata tinggi yaitu 5 dan rata-rata rendah yaitu 1 yang akan dihitung dengan interval sebagai berikut :

**Tabel IV.5 Rentang Skala**

<b>Kategori Rentang Skala</b>	<b>Rentang Skala Kategori</b>
4,21 – 5,00	Sangat Baik
3,41 – 4,20	Baik
2,61 – 3,40	Cukup Baik
1,81 – 2,60	Tidak Baik
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik

Sumber : Sugiyono 2019

#### **4.2.3. Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y)**

Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada responden, maka jawaban responden atas *Organizational Citizenship Behavior* dapat di deskripsikan pada tabel IV.6 berikut

**Tabel IV.6 Rekapitulasi Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)**

No	Pernyataan	Tanggapan responden					Jumlah	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
<b><i>Altruism</i></b>									
1	Apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya	0	1	5	43	17	274	4,15	Baik
2	Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya	0	1	10	39	16	268	4,06	Baik
Rata-rata							271	4,10	Baik
<b><i>Conscientiousness</i></b>									
3	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan	0	0	4	46	16	276	4,18	Baik
4	Saya akan datang ke kantor sebelum jam masuk kerja	0	1	2	47	16	276	4,18	Baik
Rata-rata							276	4,18	Baik
<b><i>Sportmanship</i></b>									
5	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atas, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh	0	0	3	46	17	278	4,21	Sangat Baik
6	Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi	0	0	5	46	15	274	4,15	Baik
Rata-rata							276	4,18	Baik

<i>Courtesy</i>								
7	Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya	0	1	12	39	14	264	4 Baik
8	Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan	0	0	8	44	14	270	4,09 Baik
						267	4,09	Baik
<i>Civic virtue</i>								
9	Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan	0	0	4	45	17	277	4,19 Baik
10	Saya sering memberikan masukan pada atasan saya	0	1	5	42	18	275	4,16 Baik
Rata-rata						276	4,18	Baik
<b>Total Rata-Rata <i>Organizational Citizenship Behavior</i></b>						<b>273,2</b>	<b>4,13</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer diolah 2024

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai rata-rata skor kuesioner pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 4,13 dan masuk kedalam interval baik karena nilai rata-rata berkisaran antara 3,41 – 4,20 menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* baik. Nilai tertinggi ditunjukkan pada *Conscientiousness*, *Sportmanship* dan *Civic virtue* nilai rata-rata sebesar 4,18, hal ini membuktikan bahwa karyawan pada PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) telah memiliki kesadaran akan pekerjaannya. Berdasarkan tabel tersebut karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda), berusaha untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu. Hasil rata-rata pada *Courtesy* sebesar 4,09 meskipun mendapatkan nilai yang lebih rendah dari yang lain tetapi berdasarkan tabel rentang skala nilai tersebut masih dalam kategori baik karena berada diantara 3,41 – 4,20. Secara rinci tanggapan karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut:

1. Pada item pernyataan 1 *Organizational Citizenship Behavior* dengan indikator *Altruism*, Apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya sebanyak 1 orang tidak setuju, 5 orang netral, 43 orang setuju dan 17 orang sangat setuju.
2. Pada item pernyataan 2 *Organizational Citizenship Behavior*

*Behavior* dengan indikator *Altruism*, Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya sebanyak 1 orang tidak setuju, 10 orang netral, 39 orang setuju dan 16 orang sangat setuju.

3. Pada item pernyataan 3 *Organizational Citizenship Behavior* dengan indikator *Conscientiousness*, saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur perusahaan sebanyak 4 orang netral, 46 orang setuju dan 16 orang sangat setuju.
4. Pada item pernyataan 4 *Organizational Citizenship Behavior* dengan indikator *Conscientiousness*, Saya akan datang ke kantor sebelum jam masuk kerja sebanyak 1 orang tidak setuju, 2 orang netral, 47 orang setuju dan 16 orang sangat setuju.
5. Pada item pernyataan 5 *Organizational Citizenship Behavior* dengan indikator *Sportmanship*, Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atas, saya akan menyelesaiannya dengan sungguh sungguh sebanyak 1 orang netral, 46 orang setuju dan 17 orang sangat setuju.
6. Pada item pernyataan 6 *Organizational Citizenship Behaviour* dengan indikator *Sportmanship*, Saya akan

mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi sebanyak 5 orang netral, 46 orang setuju dan 15 orang sangat setuju.

7. Pada item pernyataan 7 *Organizational Citizenship Behavior* dengan indikator *Courtesy*, Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya sebanyak 1 orang tidak setuju, 12 orang netral, 39 orang setuju dan 14 orang sangat setuju.
8. Pada item pernyataan 8 *Organizational Citizenship Behavior* dengan indikator *Courtesy*, Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan sebanyak 8 orang netral, 44 orang setuju dan 14 orang sangat setuju.
9. Pada item pernyataan 9 *Organizational Citizenship Behavior* dengan indikator *Civic virtue*, Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan sebanyak 4 orang netral, 45 orang setuju dan 17 orang sangat setuju.
10. Pada item pernyataan 10 *Organizational Citizenship Behaviour* dengan indikator *Civic virtue*, Saya sering memberikan masukan pada atasan saya sebanyak 1 orang tidak setuju, 5 orang netral, 42 orang setuju dan

18 orang sangat setuju.

#### **4.2.4. Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (X3)**

Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada setiap responden, maka jawaban responden atas Motivasi Kerja dapat dideskripsikan pada tabel IV.7 berikut:

**Tabel IV.7 Rekapitulasi Deskriptif Variabel Motivasi Kerja**

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
<b><i>Altruisme (Altruism)</i></b>									
1	Saya dengan senang hati membantu rekan kerja yang kesulitan	0	1	3	55	7	266	4,03	Baik
2	Saya bersedia lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan tugasnya	0	1	7	49	9	264	4	Baik
Rata-rata							265	4,01	Baik
<b><i>Keamanan</i></b>									
3	Sering kali saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan ini	0	2	5	54	5	260	3,93	Baik
4	Perusahaan cukup bukti untuk memberikan sanksi bila karyawan melakukan kesalahan dalam melakukan tugas	0	3	7	50	6	257	3,89	Baik
Rata-rata							258,5	3,91	Baik
<b><i>Sosial</i></b>									
5	Saya merasa mempunyai banyak sahabat di tempat kerja ini	0	1	6	52	7	263	3,98	Baik
6	Saya dan rekan kerja selalu saling membantu bila terjadi masalah	0	1	4	55	6	264	4	Baik
Rata-rata							263,5	3,99	Baik
<b><i>Penghargaan</i></b>									
7	Perusahaan selalu memberikan hadiah bagi	0	1	9	52	4	257	3,89	Baik

	karyawannya yang berprestasi							
8	Pendapat saya selalu dihargai oleh atasan	0	1	6	55	4	260	3,93
Rata-rata							258,5	3,19
<b>Aktualisasi diri</b>								
9	Saran dan kritik yang diberikan oleh pimpinan membuat saya lebih maju	0	1	5	53	7	264	4
10	Motivasi yang diberikan oleh pimpinan membuat saya lebih disiplin dalam bekerja	0	2	3	54	7	264	4
Rata-rata							264	4
<b>Total Rata-Rata Motivasi Kerja</b>						<b>261,9</b>	<b>3,96</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer diolah 2024

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai rata-rata skor kuesioner pada variabel Motivasi Kerja (X3) sebesar 3,96 dan masuk kedalam interval baik karena nilai rata-rata berkisaran antara 3,41 – 4,20 menunjukkan bahwa Motivasi Kerja tinggi. Keamanan dalam bekerja mendapatkan nilai rata-rata terendah dari yang lain dengan nilai 3,91 dan masuk pada klasifikasi baik karena nilai rata-rata berkisaran antara 3,41 – 4,20. *Altruisme (Altruism)* mendapatkan nilai tertinggi sebesar 4,01 dan masuk kedalam klasifikasi baik karena berada pada nilai 3,41 – 4,20, hal ini menunjukkan bahwa karyawan senang bekerja di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Secara rinci tanggapan karyawan terhadap Motivasi Kerja adalah sebagai berikut :

1. Pada item pernyataan 1 Motivasi Kerja dengan indikator *Altruisme (Altruism)*, Saya dengan

senang hati membantu rekan kerja yang kesulitan sebanyak 1 orang tidak setuju, 3 orang netral, 55 orang setuju dan 7 orang sangat setuju.

2. Pada item pernyataan 2 Motivasi Kerja dengan indikator *Altruisme* (*Altruism*), Saya bersedia lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan tugasnya sebanyak 1 orang tidak setuju, 7 orang netral, 49 orang setuju dan 9 orang sangat setuju.
3. Pada item pernyataan 3 Motivasi Kerja dengan indikator Keamanan, Sering kali saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan ini sebanyak 2 orang tidak setuju, 5 orang netral, 54 orang setuju dan 5 orang sangat setuju.
4. Pada item pernyataan 4 Motivasi Kerja dengan indikator Keamanan, Sering kali saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan ini sebanyak 2 orang tidak setuju, 5 orang netral, 54 orang setuju dan 5 orang sangat setuju.
5. Pada item pernyataan 5 Motivasi Kerja dengan indikator Sosial, Saya merasa mempunyai banyak sahabat di tempat kerja ini sebanyak 1 orang tidak setuju, 6 orang netral, 52 orang setuju dan 7 orang

sangat setuju.

6. Pada item pernyataan 6 Motivasi Kerja dengan indikator Sosial, Saya dan rekan kerja selalu saling membantu bila terjadi masalah sebanyak 1 orang tidak setuju, 4 orang netral, 55 orang setuju dan 6 orang sangat setuju.
7. Pada item pernyataan 7 Motivasi Kerja dengan indikator Penghargaan, Perusahaan selalu memberikan hadiah bagi karyawannya yang berprestasi sebanyak 1 orang tidak setuju, 9 orang netral, 52 orang setuju dan 4 orang sangat setuju.
8. Pada item pernyataan 8 Motivasi Kerja dengan indikator Penghargaan, Pendapat saya selalu dihargai oleh atasan sebanyak 1 orang tidak setuju, 6 orang netral, 55 orang setuju dan 4 orang sangat setuju.
9. Pada item pernyataan 9 Motivasi Kerja dengan indikator Aktualisasi diri, Saran dan kritik yang diberikan oleh pimpinan membuat saya lebih maju sebanyak 1 orang tidak setuju, 5 orang netral, 53 orang setuju dan 7 orang sangat setuju.
10. Pada item pernyataan 10 Motivasi Kerja dengan

indikator Aktualisasi diri, Motivasi yang diberikan oleh pimpinan membuat saya lebih disiplin dalam bekerja sebanyak 2 orang tidak setuju, 3 orang netral, 54 orang setuju dan 7 orang sangat setuju.

#### **4.2.3. Rekapitulasi Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X2)**

Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada setiap responden, maka jawaban responden atas Budaya Organisasi dapat dideskripsikan pada tabel IV.8 berikut:

**Tabel IV.8 Rekapitulasi Deskriptif Variabel Budaya Organisasi**

No	Pernyataan	Tanggapan responden					Jumlah	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
<b>Inovasi dan pengambilan resiko</b>									
1	Perusahaan mendorong saya memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan oleh pimpinan	0	2	6	53	5	259	3,92	Baik
2	Perusahaan memberikan kesempatan untuk seluruh karyawannya dalam memberikan ide	0	5	4	51	6	256	3,87	Baik
Rata-rata							257,5	3,90	Baik
<b>Perhatian ke hal yang rinci atau detail</b>									
3	Perusahaan mendorong saya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat	0	1	5	53	7	264	4	Baik
4	Pihak manajemen perusahaan menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya	0	2	4	56	4	260	3,93	Baik
Rata-rata							262	3,96	Baik
<b>Berorientasi kepada hasil</b>									
5	Saya dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang optimal dalam bekerja	0	0	8	52	5	258	3,90	Baik

6	Saya dan rekan kerja selalu saling membantu bila terjadi masalah	0	0	9	53	4	269	4,07	Baik
Rata-rata							263,5	3,99	Baik
<b>Berorientasi kepada manusia</b>									
7	Saya selalu berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.	0	0	6	50	10	268	4,06	Baik
8	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan, sehingga saya akan melakukannya sesuai dengan prosedur yang ada agar tujuan perusahaan dapat tercapai.	0	0	2	53	11	273	4,13	Baik
Rata-rata							270,5	4,09	Baik
<b>Berorientasi tim</b>									
9	Saya lebih senang bila melakukan pekerjaan dengan kerjasama tim	0	0	6	52	8	266	4,03	Baik
10	Saya selalu bekerja bersama tim	0	0	5	53	8	267	4,04	Baik
Rata-rata							266,5	4,03	Baik
<b>Keagresifan</b>									
11	Saya dituntut untuk bekerja dengan giat dalam melakukan tugas-tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya	0	0	8	53	5	261	3,95	Baik
12	Sampai saat ini, saya terus berupaya untuk mengembangkan keterampilan yang saya miliki dengan mengikuti berbagai pelatihan yang diadakan di perusahaan	0	1	8	50	7	261	3,95	Baik
Rata-rata							261	3,95	Baik
<b>Kemantapan/stabilitas</b>									
13	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan yang baik.	0	2	6	53	5	259	3,95	Baik
14	Perusahaan memiliki visi, misi, serta tujuan yang jelas sehingga saya dapat memahami dan merealisasikannya dalam pekerjaan.	0	0	6	55	5	263	3,98	Baik
Rata-rata							261	3,95	Baik
<b>Total Rata-Rata Budaya Organisasi</b>							<b>263,1</b>	<b>3,98</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer diolah 2024

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai rata-rata skor kuesioner pada variabel Budaya Organisasi (X2) sebesar 3,98 dan masuk kedalam interval baik karena nilai rata-rata berkisaran antara 3,41 – 4,20 menunjukkan bahwa budaya organisasi baik. Nilai tertinggi ditunjukkan pada berorientasi kepada manusia dengan nilai rata-rata sebesar 4,09 karena nilai rata-rata berkisaran antara 3,41 – 4,20, hal ini membuktikan bahwa karyawan pada PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) berorientasi kepada manusia dalam mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Hasil rata-rata pada Inovasi dan pengambilan resiko adalah sebesar 3,90, meskipun nilai yang didapat rendah dari yang lain tetapi nilai tersebut masih dalam kategori baik karena berada diantara 3,41 – 4,20. Secara rinci tanggapan karyawan terhadap Budaya Organisasi adalah sebagai berikut :

1. Pada item pernyataan 1 Budaya Organisasi dengan indikator Inovasi dan pengambilan dan pengambilan resiko, perusahaan mendorong saya memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan oleh pimpinan.sebanyak 2 orang tidak setuju, 6 orang netral, 53 orang setuju dan 5 orang sangat setuju.

2. Pada item pernyataan 2 Budaya Organisasi dengan indikator Inovasi dan pengambilan dan pengambilan resiko, Perusahaan memberikan kesempatan untuk seluruh karyawannya dalam memberikan ide sebanyak 5 orang tidak setuju, 4 orang netral, 51 orang setuju dan 6 orang sangat setuju.
3. Pada item pernyataan 3 Budaya Organisasi dengan indikator Perhatian ke hal yang rinci atau detail, Pihak manajemen perusahaan menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya sebanyak 1 orang tidak setuju, 5 orang netral, 53 orang setuju dan 7 orang sangat setuju.
4. Pada item pernyataan 4 Budaya Organisasi dengan indikator Perhatian ke hal yang rinci atau detail, Pihak manajemen perusahaan menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya sebanyak 2 orang tidak setuju, 4 orang netral, 56 orang setuju dan 4 orang sangat setuju.
5. Pada item pernyataan 5 Budaya Organisasi dengan indikator Berorientasi kepada hasil, Saya dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang optimal dalam bekerja sebanyak 8 orang netral, 52 orang

setuju dan 5 orang sangat setuju.

6. Pada item pernyataan 6 Budaya Organisasi dengan indikator Berorientasi kepada hasil, Saya dan rekan kerja selalu saling membantu bila terjadi masalah sebanyak 9 orang netral, 53 orang setuju dan 4 orang sangat setuju.
7. Pada item pernyataan 7 Budaya Organisasi dengan indikator Berorientasi kepada manusia, Saya selalu berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh sebanyak 6 orang netral, 50 orang setuju dan 10 orang sangat setuju.
8. Pada item pernyataan 8 Budaya Organisasi dengan indikator Berorientasi kepada manusia, Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan, sehingga saya akan melakukannya sesuai dengan prosedur yang ada agar tujuan perusahaan dapat tercapai sebanyak 2 orang netral, 53 orang setuju dan 11 orang sangat setuju.
9. Pada item pernyataan 9 Budaya Organisasi dengan indikator Berorientasi tim, Saya lebih senang bila melakukan pekerjaan dengan kerjasama tim sebanyak 6 orang netral, 52 orang setuju dan 8 orang sangat setuju.

10. Pada item pernyataan 10 Budaya Organisasi dengan indikator Berorientasi tim, Saya selalu bekerja bersama tim sebanyak 5 orang netral, 53 orang setuju dan 8 orang sangat setuju.
11. Pada item pernyataan 11 Budaya Organisasi dengan indikator Keagresifan, Saya dituntut untuk bekerja dengan giat dalam melakukan tugas-tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya sebanyak 8 orang netral, 53 orang setuju dan 5 orang sangat setuju.
12. Pada item pernyataan 12 Budaya Organisasi dengan indikator Keagresifan, Sampai saat ini, saya terus berupaya untuk mengembangkan keterampilan yang saya miliki dengan mengikuti berbagai pelatihan yang diadakan di perusahaan sebanyak 1 orang tidak setuju, 8 orang netral, 50 orang setuju dan 7 orang sangat setuju.
13. Pada item pernyataan 13 Budaya Organisasi dengan indikator Kemantapan/stabilitas, Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan yang baik sebanyak 2 orang tidak setuju, 6 orang netral, 53 orang setuju dan 5 orang sangat setuju.

14. Pada item pernyataan 14 Budaya Organisasi dengan indikator Kemantapan/stabilitas, Perusahaan memiliki visi, misi, serta tujuan yang jelas sehingga saya dapat memahami dan merealisasikannya dalam pekerjaan sebanyak 6 orang netral, 55 orang setuju dan 5 orang sangat setuju.

#### **4.2.4. Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada setiap responden, maka jawaban responden atas Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat dideskripsikan pada tabel IV.8 berikut:

**Tabel IV.9 Rekapitulasi Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
<b>Inspirasi (<i>inspirational</i>)</b>									
1	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik	1	0	5	53	7	263	3,98	Baik
2	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan	0	1	9	49	7	259	3,92	Baik
Rata-rata							261	3,95	Baik
<b>Karisma (<i>charisma</i>)</b>									
3	Pemimpin merupakan Role Model (panutan) sayadalam perusahaan.	1	2	6	50	7	258	3,90	Baik
4	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan	0	2	9	47	8	259	3,92	Baik

	satu pekerjaan								
Rata-rata						258,5	3,91	Baik	
<b>Menstimulasi pemikiran (<i>intelektual stimulation</i>)</b>									
5	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.	0	3	9	50	4	253	3,83	Baik
6	Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.	0	3	5	53	5	258	3,90	Baik
Rata-rata						255,5	3,87	Baik	
<b>Sifatnya individual (<i>individualized consideration</i>)</b>									
7	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangandiri saya.	0	3	7	50	6	257	3,89	Baik
8	Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja.	0	2	12	48	4	252	3,81	Baik
Rata-rata						254,5	3,85	Baik	
<b>Total Rata-Rata Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>						<b>257,3</b>	<b>3,89</b>	<b>Baik</b>	

Sumber : Data primer diolah 2024

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai rata-rata skor kuesioner pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 3,89 dan masuk kedalam interval baik karena nilai rata-rata berkisaran antara 3,41–4,20 menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional baik. Sifatnya individual (*individualized consideration*) dalam bekerja mendapatkan nilai rata-rata terendah dari yang lain dengan nilai 3,85 dan masuk pada klasifikasi baik karena nilai rata-rata berkisaran antara 3,41–4,20 . Inspirasi (*inspirational*) mendapatkan nilai tertinggi sebesar 3,95 dan masuk kedalam klasifikasi baik karena berada pada nilai 3,41–4,20, hal ini menunjukkan

bahwa pemimpin memberikan motivasi dan menumbuhkan rasa percaya diri dalam karyawan dalam bekerja. Secara rinci tanggapan karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

1. Pada item pernyataan 1 gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator Inspirasi (*inspirational*), Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik sebanyak 1 orang sangat tidak setuju, 5 orang netral, 53 orang setuju dan 7 orang sangat setuju.
2. Pada item pernyataan 2 gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator Inspirasi (*inspirational*), Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan sebanyak 1 orang tidak setuju, 9 orang netral, 49 orang setuju dan 7 orang sangat setuju.
3. Pada item pernyataan 3 gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator Karisma (*charisma*), Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik sebanyak 1 orang sangat tidak setuju, 9 orang netral, 49 orang setuju dan 7 orang sangat setuju.
4. Pada item pernyataan 4 gaya kepemimpinan

transformasional dengan indikator Karisma (*charisma*), Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan sebanyak 1 orang sangat tidak setuju, 2 orang tidak setuju, 6 orang netral, 50 orang setuju dan 7 orang sangat setuju.

5. Pada item pernyataan 5 gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator Menstimulasi pemikiran (*intelektual stimulation*), Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan sebanyak 3 orang tidak setuju, 9 orang netral, 50 orang setuju dan 4 orang sangat setuju.
6. Pada item pernyataan 6 gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator Menstimulasi pemikiran (*intelektual stimulation*), Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan. sebanyak 3 orang tidak setuju, 5 orang netral, 53 orang setuju dan 5 orang sangat setuju.
7. Pada item pernyataan 7 gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator Sifatnya individual (*individualized consideration*), Pemimpin berupaya

meningkatkan pengembangan diri saya sebanyak 3 orang tidak setuju, 7 orang netral, 50 orang setuju dan 6 orang sangat setuju.

8. Pada item pernyataan 8 gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator Sifatnya individual (*individualized consideration*), pemimpin memperlakukan saya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja sebanyak 2 orang tidak setuju, 12 orang netral, 48 orang setuju dan 4 orang sangat setuju.

### **4.3. Uji Instrumen**

#### **4.3.1. Uji Validitas**

Uji instrumen penelitian dilakukan pada 66 responden.

Untuk menentukan validitas suatu kuesioner digunakan  $r$  hitung yang dapat melebihi  $r$  tabel, maka item pertanyaan kuesioner dianggap sah. Syarat-syarat untuk mengukur validitas adalah sebagai berikut:

1. Jika  $r$  hitung tidak dapat melebihi  $r$  tabel, instrumen atau pertanyaan kuesioner dianggap tidak valid.
2. Jika  $r$  hitung dapat melebihi  $r$  tabel, instrumen atau pertanyaan kuesioner dianggap valid.

Berdasarkan hasil output pada SPSS pada pengujian validitas Gaya Kepemimpinan Tranformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadapa *Organizational Citizenship Behavior* karyawan bisa dilihat pada tabel-tabel dibawah ini :

**Tabel IV.10 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
X1.1	0,425	0,242	VALID
X1.2	0,738	0,242	VALID
X1.3	0,837	0,242	VALID
X1.4	0,686	0,242	VALID
X1.5	0,754	0,242	VALID
X1.6	0,762	0,242	VALID
X1.7	0,815	0,242	VALID
X1.8	0,645	0,242	VALID

Sumber : Data Olahan SPSS, 2024

Dengan menggunakan responden sebanyak 66 karyawan, dengan tarif signifikan alpha 5%(0,05), maka nilai  $r_{tabel}$  dapat diperoleh  $df = n-2 = 66-2 = 64$ , maka  $r_{tabel} 0,242$  pernyataan ini dikatan valid jika  $R_{hitung}>R_{tabel}$ . Berdasarkan hasil output SPSS dapat disimpulkan bahwa uji validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional dinyatakan valid.

**Tabel IV.11Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X2)**

Item Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
X2.1	0,424	0,242	VALID
X2.2	0,532	0,242	VALID
X2.3	0,503	0,242	VALID
X2.4	0,455	0,242	VALID
X2.5	0,534	0,242	VALID
X2.6	0,671	0,242	VALID
X2.7	0,661	0,242	VALID
X2.8	0,656	0,242	VALID
X2.9	0,791	0,242	VALID
X2.10	0,774	0,242	VALID
X2.11	0,470	0,242	VALID
X2.12	0,531	0,242	VALID
X2.13	0,553	0,242	VALID
X2.14	0,578	0,242	VALID

Sumber : Data Olahan SPSS, 2024

Dengan menggunakan responden sebanyak 66 karyawan, dengan tarif signifikan alpha 5%(0,05), maka nilai  $r_{tabel}$  dapat diperoleh  $df = n-2 = 66-2 = 64$ , maka  $r_{tabel} = 0,2423$  pernyataan ini dikatakan valid jika  $R_{hitung} > R_{tabel}$ . Berdasarkan hasil output SPSS dapat disimpulkan bahwa uji validitas Gaya Budaya Organisasi dinyatakan valid.

**Tabel IV.12 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja (X3)**

<b>Item Pernyataan</b>	<b>R hitung</b>	<b>R tabel</b>	<b>Keterangan</b>
X3.1	0,525	0,242	VALID
X3.2	0,544	0,242	VALID
X3.3	0,856	0,242	VALID
X3.4	0,693	0,242	VALID
X3.5	0,748	0,242	VALID
X3.6	0,782	0,242	VALID
X3.7	0,814	0,242	VALID
X3.8	0,840	0,242	VALID
X3.9	0,847	0,242	VALID
X3.10	0,752	0,242	VALID

Sumber : Data Olahan SPSS, 2024

Dengan menggunakan responden sebanyak 66 karyawan, dengan tarif signifikan alpha 5%(0,05), maka nilai  $r_{tabel}$  dapat diperoleh  $df = n-2 = 66-2 = 64$ , maka  $r_{tabel} 0,242$  pernyataan ini dikatakan valid jika  $R_{hitung} > R_{tabel}$ . Berdasarkan hasil output SPSS dapat disimpulkan bahwa uji validitas Motivasi Kerja dinyatakan valid.

**Tabel IV.13 Hasil Uji Validitas *Organizational Citizenship Behavior* (Y)**

<b>Item pernyataan</b>	<b>R hitung</b>	<b>R tabel</b>	<b>Keterangan</b>
Y.1	0,790	0,242	VALID
Y.2	0,743	0,242	VALID
Y.3	0,825	0,242	VALID
Y.4	0,679	0,242	VALID
Y.5	0,832	0,242	VALID
Y.6	0,865	0,242	VALID
Y.7	0,748	0,242	VALID
Y.8	0,835	0,242	VALID
Y.9	0,834	0,242	VALID
Y.10	0,788	0,242	VALID

Sumber : Data Olahan SPSS, 2024

Dengan menggunakan responden sebanyak 66 karyawan, dengan tarif signifikan alpha 5%(0,05), maka nilai  $r_{tabel}$  dapat diperoleh  $df = n-2 = 66-2 = 64$ , maka  $r_{tabel} = 0,242$  pernyataan ini dikatakan valid jika  $R_{hitung} > R_{tabel}$ . Berdasarkan hasil output SPSS dapat disimpulkan bahwa uji validitas Gaya *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan valid.

#### **4.3.2. Uji Realibilitas**

Uji realibilitas adalah untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas dengan cronbach alpha ( $\alpha$ ). Dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika pada suatu konstuk atau dengan kata lain variabel dikatakan *reliabel* apabila dapat memberikan nilai  $Cronbach Alpha > 0,60$ .
2. Jika pada suatu konstuk atau dengan kata lain variabel dikatakan tidak *reliabel* apabila dapat memberikan nilai  $Cronbach Alpha < 0,60$ .

Hasil perhitungan Uji Reliabilitas menggunakan SPSS adalah seperti yang disajikan pada tabel dibawah sebagai berikut:

**Tabel IV.14 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	R tabel	Keterangan	Kriteria
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,861	0,60	Reliabel	Sangat Tinggi
Budaya Organisasi (X2)	0,840	0,60	Reliabel	Sangat Tinggi
Motivasi (X3)	0,906	0,60	Reliabel	Sangat Tinggi
<i>Organizational Citzenship Behavior</i> (Y)	0,932	0,60	Reliabel	Sangat Tinggi

Sumber : Data olahan SPSS,2024

Berdasarkan Tabel diatas, diperoleh nilai Cronbach Alpha adalah Gaya Kepemimpinan (X1) = 0,861; Budaya Organisasi (X2) = 0,906; Motivasi (X3) dan *Organizational Citzenship Behaviour* (Y)= 0,932. dapat dinyatakan "reliabel" karena Cronbach Alpha > 0,60 dengan kriteria "Sangat Tinggi" (berada pada interval 0,800-1,000).

#### **4.4. Uji Asumsi Klasik**

##### **4.4.1. Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi yang normal. Metode uji normalitas yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah kolmogorov-Sminov (KS), dapat memiliki kriteria seperti berikut:

1. Apabila suatu nilai signifikansi yang dihasilkan dapat melebihi 0,05,

sehingga data dapat dinyatakan berdistribusi dengan normal.

2. Apabila suatu nilai signifikansi yang dihasilkan tidak dapat melebihi 0,05, sehingga data dapat dinyatakan tidak berdistribusi dengan normal.

Hasil perhitungan Uji Normalitas menggunakan SPSS adalah seperti yang disajikan pada tabel dibawah sebagai berikut:

**Tabel IV.15 Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
Model		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	3,38898405
	Absolute	,204
Most Extreme Differences	Positive	,204
	Negative	-,137
Kolmogorov-Smirnov Z		1,656
Asymp. Sig. (2-tailed)		,063

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Iolahan SPSS,2024

Berdasarkan hasil analisa tabel diatas, diperoleh nilai sig (2-tailed) 0,063 lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal.

#### **4.4.2. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model

regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mengetahui adanya multikolinearitas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF). Landasan pengambilan keputusan meliputi:

1. Apabila hasil pengujian menunjukkan  $tolerance > 0,10$  serta pada VIF  $< 10$  sehingga hasil tersebut dinyatakan terbebas dari multikolinearitas pada variabel bebas.
2. Apabila hasil pengujian menunjukkan  $tolerance < 0,10$  serta pada VIF  $> 10$  sehingga hasil tersebut dinyatakan terdapat multikolinearitas pada variabel bebas.

Hasil perhitungan Uji Multikolinearitas menggunakan SPSS adalah seperti yang disajikan pada tabel dibawah sebagai berikut:

**Tabel IV.16 Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	11,267	6,329		3,780	,040		
Gaya kepemimpinan Transformasional (X1)	,234	,156	,172	2,503	,008	,709	1,411
Budaya Organisasi (X2)	-,142	,157	-,123	2,904	,019	,501	1,998
Motivasi Kerja (X3)	,775	,160	,635	4,839	,000	,543	1,842

a. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behavior*

Sumber : Data olahan SPSS,2024

Berdasarkan hasil analisa table diatas, diperoleh nilai tolerance X1 (0.709), X2 (0.501) dan X3 (0.543) > 0.10 sedangkan nilai VIF X1(1.411), X2 (1.998) dan X3 (1.842) < 10 maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

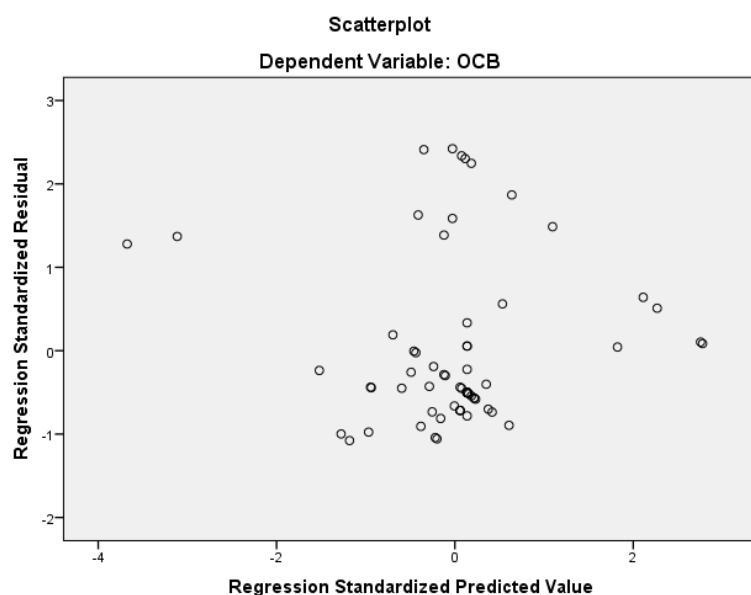
#### **4.4.3. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual atau pengamatan yang lain. Jika varians tidak konstan, seperti dalam kasus heteroskedastisitas, maka kesalahan standar bias, maka model regresi dengan homoskedastisitas lebih disukai. Untuk uji heteroskedastisitas, berikut adalah faktor-faktor yang dijasikan sebagai dasar keputusan, diantara sebagai berikut:

1. Heteroskedastisitas terjadi jika terdapat pola beraturan, seperti titik-titik membentuk pola beraturan yang bergelombang, mengembang kemudian menyempit.
2. Heteroskedastisitas tidak terjadi jika titik-titik data terdistribusi secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

Hasil perhitungan Uji Heteroskedastisitas cara 1 menggunakan SPSS adalah seperti yang disajikan pada grafik dibawah sebagai berikut:

**Gambar IV.1 Grafik Hasil Uji heterosdekanstisitas**



Sumber : Data olahan SPSS,2024

Berdasarkan hasil analisis grafik diatas menunjukan tidak terdapat pola yang jelas, seperti titik- titik menyebar diatas dan di bawah bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Hasil perhitungan Uji Heteroskedastisitas cara 2 menggunakan SPSS adalah seperti yang disajikan pada tabel dibawah sebagai berikut:

**Tabel IV.17 Hasil Uji Heteroskedastisitas Glejser**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,159	3,764		,002
	Gaya kepemimpinan Transformasional	,041	,093	,063	,663
	Budaya Organisasi	-,178	,093	-,324	,061
	Motivasi Kerja	-,020	,095	-,034	,835

a. Dependent Variable: Abs\_Res

Sumber : Data Iolahan SPSS,2024

Berdasarkan hasil analisa tabel diatas nilai sig Gaya Kepemimpinan Trasnformasional (X1) sebesar 0,663; Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,061 dan Motivasi Kerja (X3) sebesar 0,835 > 0,05 maka disimpulkan tidak terjadi masalah hetereksidasitas.

#### 4.4.4. Uji linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel atau lebih yang diuji mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai persyaratan dalam analisis kolerasi atau regresi linear. Dasar

pengambilan keputusan dalam uji linearitas adalah:

- Jika nilai probabilitas  $> 0,05$  maka hubungan antara variable (X) dengan (Y) adalah linear.
- Jika nilai probabilitas  $< 0,05$  maka hubungan antara variable (X) dengan (Y) adalah tidak linear.

Hasil perhitungan Uji linearitas menggunakan SPSS adalah seperti yang disajikan pada tabel dibawah sebagai berikut:

**Tabel IV.18 Hasil Uji linearitas**

Model		ANOVA Table					
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Organizationa l Citzenship Behavior *</i>	(Combined)		468,782	13	36,060	2,063	,033
Between Groups	Linearity		217,447	1	217,447	12,44	,001
Gaya kepemimpinan	Deviation from Linearity		251,334	12	20,945	1,198	,309
Transformasional	Within Groups		908,976	52	17,480		
al	Total		1377,758	65			

Sumber : Data olahan SPSS,2024

Berdasarkan tabel di atas hasil uji linieritas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi (P Value Sig.) pada baris *Deviation from Linearity* sebesar 0,309. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1 ), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3) terdapat hubungan yang linier.

#### 4.4.5. Uji Autokorelasi

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model model regresi linear terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi,

maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari gejala autokorelasi.

Dasar pengambilan keputusan :

1. Jika  $D < DL$  atau  $D > 4 - DL$  maka hipotesis nol ditolak, artinya terdapat autokorelasi.
2. Jika  $DU < D < 4 - DU$  maka hipotesis nol diterima, artinya tidak terdapat autokorelasi.
3. Jika  $DL < DU$  atau  $4 - DU < D < 4 - DL$  artinya tidak ada kesimpulan.

**Tabel IV.19 Hasil Uji Autokorelasi**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,649 <sup>a</sup>	,421	,393	3,586	1,762

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil tabel diatas menunjukan bahwa  $1,697 < 1,762 < 2,303$  , artinya tidak terdapat autokorelasi atau bebas dari gejala autokorelasi.

#### **4.5. Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai

dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Data input dalam perhitungan analisis regresi diperoleh dari skor total Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai (X1), Budaya Organisasi sebagai (X2), Motivasi Kerja (X3) dan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai (Y). Dan pada penelitian ini menggunakan taraf signifikansi sebesar 0,05. jika Nilai Sig. < 0,05, maka model regresi adalah linier, dan berlaku sebaliknya. Koefisien regresi untuk model yang diteliti berdasarkan hasil perhitungan SPSS ver.20.

Hasil perhitungan Regresi Linear Berganda menggunakan SPSS adalah seperti yang disajikan pada tabel dibawah sebagai berikut:

**Tabel IV. 20 Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	11,267	6,329		3,780	,040
Gaya kepemimpinan Transformasional	,234	,156	,172	2,503	,008
Budaya Organisasi	,142	,157	,123	2,904	,019
Motivasi Kerja	,775	,160	,635	4,839	,000

a. Dependent Variable: *Organizational Citzenship Behavior* (OCB)

Sumber : Data Olahan SPSS, 2024

Berdasarkan hasil analisa table diatas, dengan demikian maka dapat dibentuk persamaan regresi linear berganda didalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 11.267 + 0,234X_1 + 0,142X_2 + 0,775X_3$$

Dari persamaan diatas maka dapat dijadikan acuan untuk diinterpretasikan sebagai berikut:

- A. Konstanta sebesar 11.267, hal ini menunjukan bahwa apabila X1,X2 dan X3 bernilai 0 maka nilai Y tetap sebesar 11.267.
- B. Berdasarkan variabel X1 memiliki koefisien regresi positif dengan nilai  $b = 0.234$ . Artinya apabila terjadi kenaikan nilai variabel X1 sebesar 1 point maka akan terjadi pula peningkatan terhadap variabel Y sebesar 0.234.
- C. Berdasarkan variabel X2 memiliki koefisien regresi positif dengan nilai  $b = 0.142$ . Artinya apabila terjadi kenaikan nilai variabel X2 sebesar 1 point maka akan terjadi pula peningkatan terhadap variabel Y sebesar 0.142.
- D. Berdasarkan variabel X3 memiliki koefisien regresi positif dengan nilai  $b = 0.775$ . Artinya apabila terjadi kenaikan nilai variabel X3 sebesar 1 point maka akan terjadi pula peningkatan terhadap variabel Y sebesar 0.775.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pengaruh dari variabel Gaya kepemimpinan Transformasional (X1) , Budaya Organisasi (X2), Motivasi Kerja (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Pengaruh mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Y) paling besar adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) dari nilai  $\beta$  (beta) sebesar 0.775 yang lebih besar dari Gaya kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar 0.234 dan Budaya Organisasi (X2) sebesar 0.775.

#### **4.6. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Untuk menyatakan besar kecilnya (sumbangannya) variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) atau koefisien determinasi dapat dilihat sebagai berikut: Koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  adalah antara 0 dan 1. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dianalisis dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

1. Variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen jika koefisien determinasi ( $R^2$ ) sama dengan nol.
2. Bila koefisien determinasi ( $R^2$ ) mendekati satu, maka dapat disimpulkan bahwa faktor independen mempengaruhi variabel dependen.

**Tabel IV.21 Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,649 <sup>a</sup>	,421	,393	3,586

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X3), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2)

b. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Sumber : Data Olahan SPSS, 2024

Berdasarkan hasil analisis table diatas bahwa besar nilai  $R^2 = 0,649$  dan nilai koefisien determinasi Rsquare = 0,421, maka menunjukan bahwa variabel

yang disumbangkan oleh varibel bebas (X1),(X2) dan (X3) terhadap variabel (Y) sebesar 42,1% sedangkan sisanya 57,9% dipengaruhi oleh di luar variabel

#### **4.7. Uji Hipotesis**

##### **4.7.1. Uji Hipotesis Secara Parsial – Uji t**

Hipotesis akan diuji dengan membandingkan t hitung dengan t tabel serta dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 yang telah ditetapkan sebagai berikut:

1. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  akan diterima
2. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan nilai signifikan lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Hasil perhitungan Uji t menggunakan SPSS adalah seperti yang disajikan pada tabel dibawah sebagai berikut:

**Tabel IV. 22 Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial – Uji t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11,267	6,329		3,780	,040
Gaya kepemimpinan Transformasional	,234	,156	,172	2,503	,008
Budaya Organisasi	,142	,157	,123	2,904	,019
Motivasi Kerja	,775	,160	,635	4,839	,000

a. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behavior* ( OCB)

Sumber : Data Olahan SPSS, 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis Pertama dalam penelitian ini yaitu :

H0 : Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H1 : Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan hasil tabel IV.20 diperoleh nilai t hitung ( $2,503 > t_{table}$  ( $1,669$ ) dan  $sig (0,008) < 0,05$  , maka disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, H1 diterima dan H0 ditolak.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu :

H0 : Variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H2 : Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan hasil tabel IV.20 diperoleh nilai t hitung ( $2,904 > t_{table}$  (1,669) dan sig (0,019)  $< 0,05$  , maka disimpulkan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, H2 diterima dan H0 ditolak.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*  
Hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu :

H0 : Variabel Motivasi Kerja tidak berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H3 : Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan hasil tabel IV.20 diperoleh nilai t hitung ( $4,839 > t_{table}$  (1,669) dan sig (0.000.)  $< 0.05$ , maka disimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, H3 diterima dan H0 ditolak.

#### **4.7.2. Uji Hipotesis Secara Simultan – Uji F**

Hipotesis akan diuji dengan membandingkan f hitung dengan f tabel serta dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 yang telah ditetapkan sebagai berikut:

1. Jika  $f_{hitung} > f_{tabel}$  dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka Ho ditolak dan Ha akan diterima
2. Jika  $f_{hitung} < f_{tabel}$  dan nilai signifikan lebih besar dari 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Untuk nilai F tabel pada tingkat signifikansi sebesar 0,05 dengan derajat bebas pembilang 3 ( $k-1 = 4-1$ ) dan derajat bebas penyebut ( $n-k = 66-4 = 62$ ) diperoleh hasil 2,75. Hasil perhitungan Uji F menggunakan SPSS adalah seperti yang disajikan pada tabel dibawah sebagai berikut:

**Tabel IV.23 Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan – Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	580,393	3	193,464	15,043
	Residual	797,364	62	12,861	
	Total	1377,758	65		

a. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behaviour*

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi

Sumber : Data Olahan SPSS, 2024

Berdasarkan hasil analisis table diatas, didapatkan nilai f hitung (15,043)  $> f$  table (2,75) dan sig (0,000)  $< 0,05$ . Maka disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel X1,X2 dan X2 secara bersama-sama terhadap Y sehingga Ha diterima dan H0 di tolak. Hal tersebut juga berarti semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel dependen.

#### **4.8. Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **4.8.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil analisis menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship*

*Behavior*. Jadi semakin baik Gaya Kepemimpinan Transformasional yang dimiliki pimpinan maka akan menciptakan peningkatan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawannya. Jika penelitian yang dilakukan terdapat pengaruh positif dan berpengaruh signifikan antara gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) pada karyawan PT.BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional (X1), maka *Organizational Citizenship Behavior* (Y) akan semakin tinggi. Bagitu juga sebaliknya semakin rendah gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), maka *Organizational Citizenship Behavior* (Y) akan semakin rendah.

Oleh karena itu Gaya Kepemimpinan Transformasional harus sangat diperhatikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karyawan, mampu menyatukan seluruh bawahanya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan. Peningkatan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan ditandai dengan meningkatnya perilaku membantu sesama rekan kerjanya dengan sukarela, menghargai dan menghormati dengan rekan kerja dalam mencegah munculnya permasalahan, menerima suatu keadaan yang kurang menyenangkan tanpa mengeluh terkait aturan maupun sistem perusahaan, bertanggung jawab melalui tindakan ikut andil dan peduli akan kegiatan-kegiatan perusahaan serta menyetujui, mendukung dan membela tercapainya target melalui partisipasi aktif dan berkeinginan untuk

mendapatkan pencapaian yang melebihi standar penilaian di segala momentum.

Hasil penelitian ini menunjukan pimpinan di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) memiliki karisma oleh karyawannya karena ketika pimpinan berkunjung di kantor cabang maka akan bersalaman dan bertindak hormat karena memiliki wibawa, tetapi ketika melakukan *morning briefing* atau berinteraksi dengan karyawannya pimpinan mampu berbaur dengan bawahannya dengan memberikan kesempatan untuk memberikan saran dan arahan agar selalu bekerja dengan jujur sesuai SOP yang berlaku agar tidak seperti perusahaan bpr–bpr yang tutup karena ada masalah internal seperti indikasi *fraud*, oleh pimpinan karyawan juga dianggap sebagai aset perusahaan dan keluarga. Perilaku pimpinan yang menyampaikan visi dan misi perusahaan, pimpinan yang mampu memunculkan rasa bangga dan mendapatkan kepercayaan karyawannya, mampu memberikan motivasi kerja dan menginspirasi karyawan terlebih dengan menerapkan perilaku disiplin, mampu merangsang inovasi karyawan dengan melibatkan dalam proyek baru serta memberikan perhatian kepada tiap individu tentang perbedaan maupun kebutuhan karyawan melalui nasihat, pengarahan hingga pelatihan yang akan meningkatkan *Organization Citizenship Behavior* pada karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Agar Gaya Kepemimpinan Transformasional ini bisa berjalan lebih baik lagi maka seharusnya secara rutin setiap triwulan memberikan kesempatan di setiap karyawan untuk memberikan evaluasi kinerja perusahaan demi kemajuan

perusahaan seperti adanya *Google Form* untuk pengisiannya dan bersifat rahasia.

Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Krishnan dan Arora (2008) yang juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Peningkatan kepemimpinan transformasional dapat dilakukan dengan memperhatian setiap dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: *ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulationan, individualized consideration.*

Didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Dyah Agusti (2021). Menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap (OCB) pada karyawan BPSDM Jawa Barat. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bunga Dhia Ulhaq (2020) pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Klaten menyatakan bahwa hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif simultan dan parsial terhadap (OCB).

#### **4.8.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil analisis menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Jadi semakin baik Budaya Organisasi yang dimiliki pegawai maka akan menciptakan peningkatan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Jika penelitian

yang dilakukan terdapat pengaruh positif dan berpengaruh signifikan antara Budaya Organisasi (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) pada Karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi Budaya Organisasi (X2), maka *Organizational Citizenship Behavior* (Y) akan semakin tinggi. Bagitu juga sebaliknya semakin rendah Budaya Organisasi (X2), maka *Organizational Citizenship Behavior* (Y) akan semakin rendah.

Hasil penelitian ini juga Peran Budaya Organisasi yang mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* didukung dengan pendapat Trisia (2014) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi sebagai kondisi awal yang utama yang dapat memicu terjadinya *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan sehingga budaya organisasi dapat berperan besar dalam mempengaruhi terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* yang baik pada setiap individu. Oleh karena itu Budaya Organisasi dapat dikatakan sebagai suatu sistem dari nilai bersama, yang akan dipakai sebagai pedoman dalam bertindak oleh anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan.

PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) sendiri mempunyai budaya yang dinamakan Sepuluh Budaya Malu, tindakan-tidaknya yang tertera di dalam Sepuluh Budaya Malu itu biasanya sering dilanggar oleh karyawan maka dari itu dibuatlah Sepuluh Budaya Malu supaya karyawan selalu malu jika melakukan tindakan tersebut tanpa harus ditegur oleh pimpinan

Sepuluh Budaya Malu ini selalu dibacakan ketika *morning briefing* oleh karyawan secara bergiliran sehingga setiap karyawan pasti mendapatkan

giliran untuk membacanya, agar setiap karyawan dapat berintrofeksi diri ketika melakukan tindakan yang ada di Sepuluh Budaya Malu. Sepuluh Budaya Malu ini cukup efektif untuk mengurangi ketidak disiplinan karyawan dalam bekerja, kurangnya peduli dengan rekan kerja dalam saling membantu pekerjaan, kurangnya motivasi dalam bekerja dan integritas dalam bekerja.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Karam dan Kwantes (2011) dalam studinya tentang kontekstualisasi orientasi Budaya dan *Organizational Citizenship Behavior*, yang menyatakan bahwa dalam konteks Budaya Organisasi, dimensi ideosentrism dan keterlibatan karyawan dalam organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Budaya Organisasi dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan termasuk dalam kategori tinggi, hal ini berarti pegawai sudah cukup memenuhi aspek-aspek Budaya Organisasi maupun aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan pada PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) telah memahami tujuan instansinya sehingga akan bersedia menerima apapun yang ditetapkan oleh instansi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya serta akan memiliki inisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja secara sukarela.

Hasil penelitian didukung oleh Arumi Mira Sekar (2019) menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap (OCB) sebagai mediasi pada karyawan (Studi Kasus Dinas Sosial).

#### **4.8.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

##### ***Behavior***

Hasil analisis menunjukkan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Jadi semakin baik Motivasi Kerja yang dimiliki pegawai maka akan menciptakan peningkatan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Jika penelitian yang dilakukan terdapat pengaruh positif dan berpengaruh signifikan antara Motivasi kerja (X3) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) pada Karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja (X3), maka *Organizational Citizenship Behavior* (Y) akan semakin tinggi. Bagitu juga sebaliknya semakin rendah Budaya Organisasi (X2), maka *Organizational Citizenship Behavior* (Y) akan semakin rendah.

Oleh karena itu variabel Motivasi Kerja dapat dikatakan sebagai keadaan manusia yang memahami keinginan untuk mencapai sesuatu, serta kehendak yang menyebabkan orang melakukan dengan sukses dan mencapai tujuan tertentu. Pemberian motivasi juga mendorong seseorang untuk mau berkolaborasi dan beradaptasi. Motivasi adalah faktor yang memotivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan tertentu (Lahagu & Rustam, 2022). Dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja adalah dorongan atau petunjuk bagi karyawan untuk berbuat sesuatu bagi perusahaan dalam rangka mencapai sesuatu; keinginan dan semangat kerja karyawan yang memungkinkan mereka bekerja untuk mencapai tujuan tertentu.

Motivasi Kerja yang dimiliki karyawan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) lebih bagus karena baru *marger*, karena tumbuhnya daya saing yang lebih tinggi di internal dan external. Daya saing di internal itu di setiap kantor cabang karena setiap cabangnya itu diberikan RBB (Rencana Bisnis Bank) jadi dengan adanya ini maka setiap cabang akan termotivasi untuk mencapai target tersebut karena ketika target tercapai akan diberikan bonus oleh perusahaan. Daya saing external muncul karena adanya pesaing dari bank lain yang memberikan motivasi agar mampu bersaing dalam mendapatkan nasabah. Untuk penurunan NPL sendiri itu adanya bagian yang disebut Tim BPKB yang tugasnya adalah menangani nasabah-nasabah bermasalah agar membayarkan kewajibannya ke pada pihak Bank dengan dibantu dengan adanya Surat Peringatan ke 1 sampai Surat Peringatan ke 3, setelah keluarnya Surat Peringatan terakhir maka pihak bisa mengeksekusi jaminannya atau menyicil pembayarannya setiap bulan sampai dengan lunas.

Hal ini sejalan dengan penelitian menurut temuan studi yang dilakukan oleh Sari (2021) telah ditunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku yang terkait dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan berpengaruh pada pengembangan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut penilaian karyawan, motivasi kerja di contohkan dengan rasa nyaman dalam bekerja. Akibatnya, karyawan yang memiliki sikap baik terhadap organisasi akan semakin menampilkan perilaku kewargaan organisasi. Secara khusus, hal

ini mengacu pada perilaku karyawan yang saling membantu dalam menyampaikan informasi dan berita kepada rekan kerja lainnya.

Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Muslih (2012) mengungkapkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi maka akan melakukan pekerjaannya dengan semangat dan bergairah sehingga kinerja akan menjadi optimal dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

#### **4.8.4. Pengaruh Gaya Kepemimpian Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Jadi semakin baik Gaya Kepemimpian Transformasional yang dimiliki pimpinan, Budaya Organisasi baik dimiliki perusahaan dan Motivasi Kerja yang baik dimiliki pegawai maka akan menciptakan peningkatan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Oleh karena itu Gaya Kepemimpian Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja harus sangat diperhatikan oleh perusahaan untuk mempertahankan *Organizational Citizenship Behavior* dan mampu meningkatkan pencapaian target perusahaan yang optimal.

Dari hasil penelitian pada uji secara parsial Gaya Kepemimpian Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi

Kerja masing-masing berpengaruh terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan pada saat dilakukan pengujian simultan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan jika Gaya Kepemimpinan Transformasional , Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja naik maka *Organizational Citizenship Behavior* juga akan meningkat.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memperhatikan gaya kepemimpinan transformasional baik, budaya organisasi serta motivasi kerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahawa pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional baik, karyawan yang memiliki budaya organisasi serta motivasi kerja yang baik akan berdampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Budaya organisasi yang baik harus disertai dengan peran pimpinan atau manajer dalam mengarahkan perilaku individual ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam budaya organisasi yang telah terbentuk. Motivasi dalam diri seseorang untuk melakukan hal terbaik secara sukarela. Tentunya motif tertentu yang mampu menggerakkan seseorang untuk terlibat lebih jauh di dalam organisasi sehingga mamupu menghasilkan perilaku dan keuntungan yang diharapkan organisasi.

Penelitian ini diperkuat oleh penelitian Anggraini Maria Arina,

Olivia S. Nelwan dan Merinda H. Ch. (2021) yang menjelaskan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dapat disimpulkan peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* yang menimbulkan peningkatan kinerja karyawan akan tercapai optimal apabila gaya kepemimpinan transformasional dilaksanakan secara bersamaan dengan budaya organisasi dan motivasi kerja.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji diatas variabel Gaya Kepemimpian Transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya, bahwa semakin tinggi Gaya Kepemimpian Transformasional di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) maka *Organizational Citizenship Behavior* juga akan meningkat.

Berdasarkan hasil uji diatas variabel Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Artinya, bahwa semakin tinggi Budaya Organisasi di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) maka *Organizational Citizenship Behavior* juga akan meningkat.

Berdasarkan hasil uji diatas variabel Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya, bahwa semakin tinggi Budaya Organisasi di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) maka *Organizational Citizenship Behavior* juga akan meningkat.

Berdasarkan hasil uji diatas variabel Gaya Kepemimpian Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda). Artinya, bahwa semakin tinggi Gaya Kepemimpian Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja dari karyawan di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) maka akan meningkatkan performa *Organizational Citizenship Behavior*.

## **5.2. Saran**

1. Harapan untuk perusahaan PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) dalam hal ini peran pemimpin sangatlah penting untuk memberikan dorongan dan motivasi agar peran ekstra atau lebih pada karyawan semakin terlihat dalam bekerja, semakin aktif dan semakin sering karyawan membantu rekan kerjanya bahwa dipastikan karyawan memiliki tingkat keperdulian tinggi dan sosialisasi yang tinggi guna untuk mengembangkan perusahaan yang lebih baik dan maju dan juga dapat bersaing dengan perusahaan lain. Pegawai dapat bekerja dengan hasil yang maksimal jika peran pemimpin dalam memberikan dorongan dan motivasi dilakukan dengan teratur dan efisien agar karyawan dapat berperan lebih aktif dan bersosialisasi di dalam maupun di luar perusahaan sehingga memberikan timbal balik positif pada perusahaan.
2. Sebagai bahan masukan dalam melakukan rekruitmen dan seleksi pada penerimaan karyawan baru PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda), agar memasukkan materi budaya organisasi pada materi seleksi penerimaan karyawan baru.
3. Peneliti menyarankan kepada pegawai PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) untuk dapat menjaga keakraban dan kebersamaan dalam aktivitas kerja, yang akan sangat berpengaruh dalam mendorong munculnya Budaya Organisasi dan menyarankan kepada pegawai PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) untuk tidak mementingkan dirinya sendiri, dan meningkatkan kepedulian kepada rekan kerja lainnya agar

terciptanya budaya organisasi yang kuat dan lebih meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

4. PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda) sebaiknya memperhatikan dan memperbaiki kebutuhan motivasi terhadap prestasi karyawan, yaitu kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya dan selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Pemberian pujian dan apresiasi terhadap prestasi dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan terkait tugas-tugas tertentu akan mempengaruhi meningkatnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pegawai.
5. Dalam rangka meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai sehingga menunjang kesuksesan organisasi dalam kinerja melalui kompetensi perilaku maka perlu dukungan, gaya kepemimpinan transformasional yang baik, dan budaya organisasi baik, serta motivasi kerja yang bagus.
6. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk mengembangkan hasil penelitian ini dengan memperbanyak jumlah responden, karena menurut Sugiyono (2017) menyarankan jumlah responden untuk penelitian kuantitatif adalah antara 30 sampai dengan 500. Semakin banyak jumlah sampel maka hasil penelitian tersebut akan semakin baik (Alwi, 2015).

7. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan hipotesis dari penelitian ini, maka dari itu sebaiknya penelitian selanjutnya dapat menambahkan hipotesisnya agar lebih bervariasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Natasya Dilla, Widya Parimita, Suherdi. (2023) "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisas Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT Rickindo". Jurnal Ilmiah Bidang Sosial,Ekonomi,Budaya,Teknologi,Pendidikan. Universitas Negeri Jakarta. Volume 2 NO.2 (January 2023) E-ISSN: 2809-8544.
- Ellen Yulita. "Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Pemediasi". Journal of Business and Economics (JBE). Universitas Putra Indonesia YPTK Padang. Vol.7 No. 1 (2022) Hal:47-57 E-ISSN:2502-6275.
- I Nyoman Adi Wisnawa A.A Sagung Kartika Dewi. "Gaya Kepemimpinan Tranformasional Berpengaruh Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja". E-Jurnal Manajemen . Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia. Vol. 9, No. 2, 2020 : 528-552 ISSN : 2302-8912.
- Sri Winarsih, Setyo Riyanto. "*The Effect of Organizational Culture, Organizational Justice, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB)*" *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*. ISSN: 2394–0913 (Online), Volume-5 Issue-1, September 2020.
- Gilang Rasmardi Astry, Mokh. Natsir, Tanto Gatot Sumarsono. "*The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior of Sahid Montana Hotel Employees in Malang City*". Program Magister Manajemen, Universitas Merdeka Malang. Vol. 2, No. 3, 2023: 347-366 ISSN-E: 2964-7932.
- Thasya Nabilla, Roni Faslah, Marsofiyati. "*The Influence Of Organizational Commitment and Work Motivation Toward Organizational Citizenship Behavior. Economics and Education Online Journal. Faculty of Economics, Universitas Negeri Jakarta. Volume.20 Nomor.1 Maret 2022* E-ISSN: 2252-8490.
- Gugus Wijonarko."Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Menuju Peningkatan Kinerja Karyawan". Jurnal Value:Jurnal Manajemen dan Akuntansi. Universitas Muhammadiyah Cirebon Fakultas Ekonomi. Jurnal Value, 16 (2), Hal. 478 -487 p-ISSN: 1979-0643e-ISSN: 2685-7324 (2021).

Agus Widarko, M. Khoirul Anwarodin Brotosuharto. *Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable*. *Golden Ratio of Human Resource Management*. Department of Management, Faculty of Economic and Business, Universitas Islam Malang. Vol.2, Issue. 2 (2022) ISSN [Online] 2776-6365.

Muh. Reyfaldi\*, Agung Widhi Kurniawan, Tenri S. P. Dipoatmojo.” Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Bujaya Karya Makmur “.Jurnal Of Art,Humanity,Social Studies. Jurusan Manajemen, Universitas Negeri Makassar. Vol. 3 No. 1, 2023 ISSN 2747-2671 (online).

Roby Irzal Maulana.” Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PT Sinergi”. Jurnal Ecodemica. Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang. Vol. 4 No. 2 September 2020 ISSN: 2355-0295, e-ISSN: 2549-8932.

Fanani, A. F., Astutik, W., & Lestari, Y. (2020). Kepemimpinan Transformasional Sektor Publik. *Journal of Public Sector Innovations*, 4(2), 84-90.

Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22-37.

Sugiyono. (2019). Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D. Bandung: ALFABETA.

Haryati, D. N. (2019). Pengaruh Motivasi dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 9(1), 28. doi.org/10.30588/jmp.v9i1.433.

Kurniawati, E., & Troena, E. A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan PT Jasa Marga ( Persero ) Kantor Cabang Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4), 605–612. Putri,

Y., & Utami, H. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 46(1), 27–34.

- Rahmayanti, Febriana, & Dewi. (2014). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Jurnal Ecopsy*, 1(3).
- Asrunputri, A. P., Supriyadi, E., & PUtriana, L. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Di Perusahaan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediating Variable (Studi Kasus: Pt Evi). *Jurnal Ekobisman*, 4(3), 183–193.
- Bentar, A., Purbangkaro, M., & Prihartini, D. (2017). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Taman Botani Sukorambi ( Tbs ) Jember. Bentar, Aidin. Rurbangkaro, Murdjianto. Prihartini, Dewi, 3(1), 1–17.
- Dewi, R., & Rahayu, K. (2020). Pengaruh trait kepribadian dan kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ( OCB ) pada Pegawai Negeri Sipil ( PNS ) di Bali. *Jurnal Psikologi Udayana*, 12–24.
- Panduan skripsi 2024.Universitas Muhammadiyah Cirebon.
- Nardo, R., Evanita, S., & Syahrizal, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Inovatif. *JEBI* (Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam), 3(2), 209. doi.org/10.15548/jebi.v3i2.179.
- Bank Cirebon Jabar by PT. LDP Digital Media.”Sejarah PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda)”. <https://bankcirebonjabar.com/sejarah/>. Diakses 30 Maret 2024.
- Darajat, L. N., & Rosyidah, R. (2012). Hubungan Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Perawat Bagian Rawat Inap Kelas II Dan III Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. *Kes Mas: Jurnal Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Ahmad Daulan*, 6(2), 24828.
- Dyah Ayu Lestiyanie, Y. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Terhadap Ocb, Komitmen Sebagai Intervening Pada Cv. Cempaka. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 1(2), 191-198.
- Wijaya, N. A., & Yuniawan, A. (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bagian Antaran PT. Pos Indonesia Processing Center Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 666-678.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Alfabeta.

Arifiani, Astuti, Ruhana. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformational Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja (Studi Pada Tenaga Perawat RSUD Dr. Saiful Anwar Malang). Malang : Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 33, No. 1 : 127-135.

Iswara dan Sriathi. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT BPD Bali. Bali : *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 9: 5923–5948.

Rahmi, B. M. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Komitmen Orgnisasi Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Udayana*.Vol. 3, No. (2): 330-350.

Rini, Dyah., Rusdarti., Suparjo. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*: Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang. *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 1, No. (1): 212-215.

Yusuf. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta : Kencana.

Uda Mamat. “Teknik Analisis Data Metode Kuantitatif Lengkap SPSS” [https://youtu.be/jEdoTuryW80?si=wAxKRN7oNdnsE\\_Zk](https://youtu.be/jEdoTuryW80?si=wAxKRN7oNdnsE_Zk). Diakses 20 Juni 2024.

Arifin, M. Z. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang. *Jurnal Dinamika Bahari*, 7(2), 1719–1731.

Dewi, K. D. C., & Riana, I. G. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 203–214.

Haryati, D. N. (2019). Pengaruh Motivasi dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 9(1), 28–40.

- Mahardika, I. N. B. P., & Wibawa, I. M. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(1), 7340–7370.
- Mangindaan, B., Tewal, B., & Dotulong, L. O. H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Hotel Sutan Raja Amurang. *Jurnal EMBA*, 8(1), 85–96.
- Marcelina, I. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan PT. Cahya Bagus Mandiri Bandar Lampung). *Skripsi*. Bandar Lampung: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institute Informatics dan Business Darmajaya Bandar Lampung.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 1(1), 9–25.

## LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner

### KUISIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat :

Perkenalkan saya mahasiswi Universitas Muhammad Cirebon Studi Manajemen Bisnis yang sedang mengadakan penelitian tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* di PT. BPR Cirebon Jabar (Perseroda)”**. Kali ini, saya selaku peneliti meminta kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk membantu penelitian ini dengan mengisi kuisioner. Berikut kuisioner yang saya ajukan, mohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan jawaban yang sejujur-jujurnya dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Adapun jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan tidak akan berpengaruh pada diri Bapak/Ibu/Saudara/i karena penelitian ini dilakukan semata-mata untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Atas kesediaannya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Suci Permatasari

200111045

#### A. DATA RESPONDEN :

Sebelum menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini, mohon saudara mengisi data berikut terlebih dahulu. (jawaban yang saudara berikan akan diperlakukan secara rahasia).

Lingkari untuk jawaban pilihan saudara.

Nama : .....

### 1. Jenis Kelamin :



2. Berapa usia anda saat ini ?



3. Apa pendidikan terakhir saudara ?

- a) SD                  b) SMP                  c) SMA/SMK                  d) S1

- e) S2

4. Dimana saudara Bekerja ?

- a) KPNO ((Kantor Pusat Non Operasional)
  - b) KPO Cirsel (Kantor Operasional)
  - c) Kantor Cabang Cirsel Asjap
  - d) Kantor Cabang Beber
  - e) Kantor Cabang Ciwaringin
  - f) Kantor Cabang Gegesik
  - g) Kantor Cabang Kapetakan
  - h) Kantor Cabang Klangenan

## B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Responden dapat memberikan jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia. Hanya satu jawaban saja yang dimungkinkan untuk setiap pertanyaan. Pada masing-masing pertanyaan terdapat lima alternative jawaban yang

mengacu pada teknik skala Likert, yaitu:

Sangat Setuju (SS) = 5

Setuju (S) = 4

Netral (N) = 3

Tidak Setuju (TS) = 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya, oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuesioner dengan sebenarnya dan seobjektif mungkin.

### 1. Kuesioner Gaya Kemimpinan Transformasional (X1)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
<b>a. Inspirasi (inspirational)</b>						
1	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik.					
2	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan.					
<b>b. Karisma (charisma)</b>						
1	Pemimpin merupakan Role Model (panutan) saya dalam perusahaan.					
2	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan.					
<b>c. Menstimulasi pemikiran(intelektual stimulation)</b>						
1	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.					
2	Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.					
<b>d. Sifatnya individual (individualized consideration)</b>						

1	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangandiri saya.				
2	Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja.				

(Sumber teori : Rafferty (2017:79))

## 2. Kuesioner Budaya Organisasi (X2)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b>a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko</b>						
1.	Perusahaan mendorong saya memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan oleh pimpinan.					
2.	Perusahaan memberikan kesempatan untuk seluruh karyawannya dalam memberikan ide.					
<b>b. Perhatian ke hal yang rinci atau detail</b>						
1.	Perusahaan mendorong saya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat.					
2.	Pihak manajemen perusahaan menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya.					
<b>c. Berorientasi kepada hasil</b>						
1.	Saya dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang optimal dalam bekerja.					
2.	Saya dan rekan kerja selalu salingmembantu bila terjadi masalah.					
<b>d. Berorientasi kepada manusia</b>						
1.	Saya selalu berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.					
2.	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan, sehingga saya akan melakukannya sesuai dengan prosedur yang ada agar tujuan perusahaan dapat tercapai.					
<b>e. Berorientasi tim</b>						
1.	Saya lebih senang bila melakukan pekerjaan dengan kerjasama tim.					
2.	Saya selalu bekerja bersama tim.					

<b>f. Keagresifan</b>						
1.	Saya dituntut untuk bekerja dengan giat dalam melakukan tugas-tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya.					
2.	Sampai saat ini, saya terus berupaya untuk mengembangkan keterampilan yang saya miliki dengan mengikuti berbagai pelatihan yang diadakan di perusahaan.					
<b>g. Kemantapan/stabilitas</b>						
1.	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan yang baik.					
2.	Perusahaan memiliki visi, misi, serta tujuan yang jelas sehingga saya dapat memahami dan merealisasikannya dalam pekerjaan.					

(Sumber teori : Robbins dalam Sagita *et al.*, (2018))

### 3. Kuesioner Motivasi Kerja (X3)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b>a. Altruisme (Altruism)</b>						
1.	Saya dengan senang hati membantu rekan kerja yang kesulitan.					
2.	Saya bersedia lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan tugasnya.					
<b>b. Keamanan</b>						
1.	Sering kali saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan ini.					
2.	Perusahaan cukup bukti untuk memberikan sanksi bila karyawan melakukan kesalahan dalam melakukan tugas.					
<b>c. Sosial</b>						
1.	Saya merasa mempunyai banyak sahabat di tempat kerja ini.					
2.	Saya dan rekan kerja selalu saling membantu bila terjadi masalah.					
<b>d. Penghargaan</b>						

1.	Perusahaan selalu memberikan hadiah bagi karyawannya yang berprestasi.				
2.	Pendapat saya selalu dihargai oleh atasan.				
<b>e. Aktualisasi diri</b>					
1.	Saran dan kritik yang diberikan oleh pimpinan membuat saya lebih maju.				
2.	Motivasi yang diberikan oleh pimpinan membuat saya lebih disiplin dalam bekerja.				

(Sumber teori: Robbins dalam Sagita *et al.*, (2018))

#### 4. Kuesioner *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b>a. Altruism</b>						
1.	Apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya.					
2.	Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya.					
<b>b. Conscientiousness</b>						
1.	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan.					
2.	Saya akan datang ke kantor sebelum jam masuk Kerja.					
<b>c. Sportmanship</b>						
1.	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atas, saya akan menyelesaiannya dengan sungguh-sungguh.					
2.	Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi.					
<b>d. Courtesy</b>						
1.	Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya.					
2.	Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan.					
<b>e. Civic virtue</b>						

1.	Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan.				
2.	Saya sering memberikan masukan pada atasan Saya.				

(Robbins dalam Sagita *et al.*, (2018))

## Data Pengolahan

### Tabulasi Data Karakteristik Responden

Jenis kelamin	Usia	Pendidikan	Kantor
1	4	2	1
1	1	2	2
1	2	1	5
1	1	1	5
2	2	2	2
2	4	2	6
1	3	2	2
2	3	2	7
2	2	1	5
2	2	2	6
1	2	2	6
1	3	2	4
2	3	3	1
2	2	2	7
2	3	2	5
1	3	1	8
2	2	1	5
1	3	2	5
1	3	2	5
2	3	2	3
2	3	1	2
1	3	2	2
1	3	2	6
1	4	2	6
1	4	1	5
2	2	2	6

1	3	2	6
1	4	2	6
1	3	2	6
1	4	2	6
1	2	2	6
1	2	1	5
1	2	2	5
1	2	1	5
2	2	2	5
1	2	2	6
2	2	2	5
1	4	2	5
1	3	2	2
1	3	2	2
1	4	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2
2	2	3	2
1	3	2	7
1	3	2	7
1	3	2	7
2	4	2	7
2	4	2	7
2	4	2	7
2	3	2	7
1	4	2	7
2	4	2	7
1	4	2	8
1	4	2	8
2	4	2	8
2	4	2	8
2	4	2	8
1	4	2	4
2	4	2	4
2	4	2	4
2	4	2	4

## Tabulasi data Uji

Gaya Kepemimpinan Tranformasional (X1)

<b>RESPONDEN</b>	<b>X1.1</b>	<b>X1.2</b>	<b>X1.3</b>	<b>X1.4</b>	<b>X1.5</b>	<b>X1.6</b>	<b>X1.7</b>	<b>X1.8</b>	<b>Total</b>
1	4	4	4	4	4	4	4	4	32
2	1	4	4	4	4	4	4	3	28
3	5	4	4	5	4	4	4	4	34
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	5	5	4	4	4	4	3	34
6	5	4	4	4	4	4	4	3	32
7	4	5	4	5	4	5	5	3	35
8	4	4	4	4	4	4	3	4	31
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	3	3	3	4	4	4	4	4	29
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	5	5	5	4	5	5	5	4	38
13	4	4	3	4	3	3	3	3	27
14	4	4	4	4	4	4	3	4	31
15	4	4	4	4	4	4	5	5	34
16	3	4	5	5	3	4	3	3	30
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	5	5	4	4	4	4	4	3	33
19	3	3	2	3	3	2	2	2	20
20	4	2	1	2	2	2	2	2	17
21	5	4	4	5	4	4	3	3	32
22	4	4	4	3	4	4	4	3	30
23	3	3	4	4	4	4	3	4	29
24	4	4	4	4	4	4	4	4	32
25	4	3	4	4	3	4	3	4	29
26	3	3	4	3	4	4	4	3	28
27	4	4	4	4	4	4	4	4	32
28	4	3	3	4	3	4	4	3	28
29	4	4	4	3	4	4	4	4	31
30	4	4	4	4	4	4	4	4	32
31	4	4	4	4	4	4	4	4	32
32	4	4	3	4	4	4	4	4	31
33	4	4	4	4	4	4	4	4	32
34	4	4	4	4	4	4	4	4	32
35	4	4	5	5	5	5	5	5	38
36	4	3	3	3	2	4	4	4	27
37	4	4	4	4	4	4	4	4	32
38	4	4	4	4	4	4	4	4	32

<b>39</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
<b>40</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	39
<b>41</b>	4	4	4	4	3	2	2	4	27	
<b>42</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
<b>43</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
<b>44</b>	4	3	2	2	3	3	4	4	25	
<b>45</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
<b>46</b>	4	5	5	5	2	3	4	4	4	32
<b>47</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
<b>48</b>	4	3	4	4	4	4	4	4	4	31
<b>49</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
<b>50</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
<b>51</b>	4	4	4	3	4	4	4	4	4	31
<b>52</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	4	31
<b>53</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
<b>54</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
<b>55</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
<b>56</b>	4	4	3	3	4	4	4	4	4	30
<b>57</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
<b>58</b>	4	4	4	3	3	4	4	4	4	30
<b>59</b>	4	4	4	4	3	3	4	4	4	30
<b>60</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	31
<b>61</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
<b>62</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
<b>63</b>	4	5	5	5	5	5	5	5	5	39
<b>64</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
<b>65</b>	4	4	4	3	4	4	4	4	4	31
<b>66</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32

### Budaya Organisasi (X2)

X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	X2 .5	X2 .6	X2 .7	X2 .8	X2 .9	X2. 10	X2. 11	X2. 12	X2. 13	X2. 14	Total
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	54
4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	3	4	57
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	59
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	62
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	53
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	60
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	61

4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	52
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	63
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
4	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	51
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	54
4	3	4	2	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	46
3	4	3	4	3	5	4	5	4	3	3	3	4	3	3	51
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	55
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	52
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	54
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	56
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	53
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	51
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	61
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	55
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	52
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	54
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	67
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56

### Motivasi Kerja (X3)

X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	total
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	38
4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	35
4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	47
4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	34
4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	3	4	4	5	3	4	4	4	41
4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	37
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
4	4	2	3	2	2	3	3	3	2	28
4	3	4	3	3	3	3	3	3	5	34
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	38
4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	28
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	38
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	44
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39

*Organizational Citizenship Behavior (Y)*

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	total
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	36
4	2	4	5	4	4	5	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	47
4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	34
5	4	4	2	4	4	4	3	4	4	38
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	45
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	37
4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	37
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	3	4	5	4	4	2	4	4	3	35
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	35
3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	34
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	37
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	38	
3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	37	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	41	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	42
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	40	
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	47	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	
4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	40	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46	

## Karakteristik Responden

### Statistics

	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Tempat Kerja
N	Valid 66	66	66	66
	Missing 0	0	0	0
Mean	1,48	3,00	1,89	5,09
Minimum	1	1	1	1
Maximum	2	4	3	8

#### Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-Laki	34	51,5	51,5	51,5
Valid Perempuan	32	48,5	48,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

#### Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-25	2	3,0	3,0	3,0
26-30	20	30,3	30,3	33,3
Valid 31-35	20	30,3	30,3	63,6
>36	24	36,4	36,4	100,0
Total	66	100,0	100,0	

#### Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SMA/SMK	9	13,6	13,6	13,6
Valid S1	55	83,3	83,3	97,0
S2	2	3,0	3,0	100,0
Total	66	100,0	100,0	

#### Tempat Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	KPNO(Kantor Pusat Non Operasional)	2	3,0	3,0	3,0
	KPO(Kantor Operasional)	12	18,2	18,2	21,2
	Kantor Cabang Cirsel Asjab	1	1,5	1,5	22,7
	Kantor Cabang Beber	5	7,6	7,6	30,3
	Kantor Cabang Ciwaringin	15	22,7	22,7	53,0
	Kantor Cabang Gegesik	12	18,2	18,2	71,2
	Kantor Cabang Kapetakan	12	18,2	18,2	89,4
	Kantor Cabang Klangenan	7	10,6	10,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

### Uji Validitas

#### Variabel X1

Correlations										
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Total	
X1.1	Pearson Correlation	1	,350**	,197	,173	,174	,184	,217	,178	,425**
	Sig. (2-tailed)		,004	,112	,166	,163	,139	,080	,152	,000
X1.2	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,350**	1	,706**	,543**	,441**	,428**	,493**	,253*	,738**
X1.3	Sig. (2-tailed)	,004		,000	,000	,000	,000	,000	,041	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1.4	Pearson Correlation	,197	,706**	1	,689**	,536**	,615**	,500**	,470**	,837**
	Sig. (2-tailed)	,112	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.5	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,173	,543**	,689**	1	,384**	,459**	,306*	,306*	,686**
X1.6	Sig. (2-tailed)	,166	,000	,000		,001	,000	,013	,012	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,174	,441**	,536**	,384**	1	,718**	,584**	,445**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,163	,000	,000	,001		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,184	,428**	,615**	,459**	,718**	1	,761**	,458**	,815**
	Sig. (2-tailed)	,139	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000

	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1.7	Pearson Correlation	,217	,493**	,500**	,306*	,584**	,761**	1	,553**	,776**	
	Sig. (2-tailed)	,080	,000	,000	,013	,000	,000		,000	,000	
X1.8	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,178	,253*	,470**	,306*	,445**	,458**	,553**	1	,645**	
Total	Sig. (2-tailed)	,152	,041	,000	,012	,000	,000	,000		,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,425**	,738**	,837**	,686**	,754**	,815**	,776**	,645**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Variabel X2

Correlations																
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	TOT AL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
X2.1	Pearson Correlation	,27	,23	,15	,12	,22	,19	,11	,25	,33	,24	,04	,03	,13	,424	
	Sig. (2-tailed)	,5*	2	7	7	0	3	4	,8*	,8**	,4*	1	3	5	**	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	
X2.2	Pearson Correlation	,27	1	,27	,21	,41	,45	,44	,22	,26	,27	-	,07	,06	,532	
	Sig. (2-tailed)	,02	,02	,08	,00	,00	,00	,07	,03	,02	,88	,57	,63	,69	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	
X2.3	Pearson Correlation	,23	,27	1	,25	,21	,28	,37	,14	,20	,27	,07	,34	,11	,503	
	Sig. (2-tailed)	,2	,8*	1	,2*	6	,1*	,8**	6	1	,9*	0	,5**	6	6	**
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	

	Sig. (2-tailed)	,06	,02		,04	,08	,02	,00	,24	,10	,02	,57	,00	,35	,06	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearso															
	n	,15	,21	,25	1	,14	,37	,14	,18	,34	,22	,08	,22	,27	,22	,455
	Correla	7	1	2*		3	6**	2	7	6**	3	3	1	4*	3	**
X2.4	tion															
	Sig. (2-tailed)	,20	,08	,04		,25	,00	,25	,13	,00	,07	,50	,07	,02	,07	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearso															
	n	,12	,41	,21	,14	1	,33	,29	,24	,30	,37	,22	,18	,17	,12	,534
	Correla	7	2**	6	3		1**	2*	0	0*	8**	4	5	7	4	**
X2.5	tion															
	Sig. (2-tailed)	,30	,00	,08	,25		,00	,01	,05	,01	,00	,07	,13	,15	,32	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearso															
	n	,22	,45	,28	,37	,33	1	,47	,51	,59	,53	,17	,08	,35	,09	,671
	Correla	0	0**	1*	6**	1**	1	5**	8**	2**	2**	5	0	1**	1	**
X2.6	tion															
	Sig. (2-tailed)	,07	,00	,02	,00	,00		,00	,00	,00	,00	,16	,52	,00	,46	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearso															
	n	,19	,44	,37	,14	,29	,47	1	,69	,53	,61	,22	,24	,01	,15	,661
	Correla	3	3**	8**	2	2*	5**	1	4**	2**	9**	3	3*	8	7	**
X2.7	tion															
	Sig. (2-tailed)	,12	,00	,00	,25	,01	,00		,00	,00	,00	,07	,05	,88	,20	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearso															
	n	,11	,22	,14	,18	,24	,51	,69	1	,68	,53	,35	,29	,24	,27	,656
	Correla	4	1	6	7	0	8**	4**	1	1**	6**	8**	6*	9*	6*	**
X2.8	tion															
	Sig. (2-tailed)	,36	,07	,24	,13	,05	,00	,00		,00	,00	,00	,01	,04	,02	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

	Pearso															
	n	,25	,26	,20	,34	,30	,59	,53	,68	1	,81	,38	,25	,50	,48	,791
X2.9	Correla	8*	1*	1	6**	0*	2**	2**	1**		5**	0**	2*	6**	7**	**
	tion															
	Sig. (2-	,03	,03	,10	,00	,01	,00	,00	,00		,00	,00	,04	,00	,00	
	tailed)	7	5	6	4	5	0	0	0		0	2	1	0	0	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66		66	66	66	66	66	66
	Pearso															
	n	,33	,27	,27	,22	,37	,53	,61	,53	,81	1	,39	,26	,33	,42	,774
X2.1	Correla	8**	8*	9*	3	8**	2**	9**	6**	5**		9**	6*	8**	4**	**
0	tion															
	Sig. (2-	,00	,02	,02	,07	,00	,00	,00	,00		,00	,03	,00	,00	,00	
	tailed)	6	4	3	1	2	0	0	0		1	1	6	0		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66		66	66	66	66	66	66
	Pearso															
	n	,24	-	,07	-	,22	,17	,22	,35	,38	,39	1	,24	,30	,50	,470
X2.1	Correla	4*	,01	0	,08	4	5	3	8**	0**	9**		8*	8*	1**	**
1	tion															
	Sig. (2-	,04	,88	,57	,50	,07	,16	,07	,00	,00	,00	,04	,01	,00		
	tailed)	9	1	8	8	0	0	1	3	2	1	5	2	0		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66		66	66	66	66	66	66
	Pearso															
	n	,04	,07	,34	,22	,18	,08	,24	,29	,25	,26	,24	1	,52	,55	,531
X2.1	Correla	1	0	5**	1	5	0	3*	6*	2*	6*	8*		1**	3**	**
2	tion															
	Sig. (2-	,74	,57	,00	,07	,13	,52	,05	,01	,04	,03	,04	,00	,00	,00	
	tailed)	2	7	5	4	6	6	0	6	1	1	5	0	0		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66		66	66	66	66	66	66
	Pearso															
	n	,03	,06	,11	,27	,17	,35	,01	,24	,50	,33	,30	,52	1	,62	,553
X2.1	Correla	3	0	6	4*	7	1**	8	9*	6**	8**	8*	1**	4**	4**	**
3	tion															
	Sig. (2-	,79	,63	,35	,02	,15	,00	,88	,04	,00	,00	,01	,00	,00	,00	
	tailed)	0	3	4	6	4	4	8	4	0	6	2	0	0		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66		66	66	66	66	66	66
	Pearso															
	n	,13	,04	,22	,22	,12	,09	,15	,27	,48	,42	,50	,55	,62	1	,578
X2.1	Correla	5	9	6	3	4	1	7	6*	7**	4**	1**	3**	4**	4**	**
4	tion															
	Sig. (2-	,28	,69	,06	,07	,32	,46	,20	,02	,00	,00	,00	,00	,00	,00	
	tailed)	1	5	8	1	0	6	9	5	0	0	0	0	0	0	,000

	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearso															
	n	,42	,53	,50	,45	,53	,67	,66	,65	,79	,77	,47	,53	,55	,57	
TOT	Correla	4**	2**	3**	5**	4**	1**	1**	6**	1**	4**	0**	1**	3**	8**	1
AL	tion															
	Sig. (2-	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	
	tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Variabel X3

Correlations																
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	TOTAL					
X3.1	Pearson															
	Correlatio	1	,419*		,262*	,283*	,327*	,501*		,213	,298*	,335*		,316*		,525**
	n		*		*		*	*				*		*		
X3.2	Sig. (2-															
	tailed)		,000		,034	,021	,007	,000		,085	,015	,006		,010		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X3.3	Pearson															
	Correlatio	,419*	.	1	,265*	,227	,380*	,418*	,333*		,301*	,391*		,264*		,544**
	n		*				*	*	*			*		*		
X3.4	Sig. (2-															
	tailed)		,000		,031	,067	,002	,000		,006	,014	,001		,033		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

	Pearson Correlation	,327*	,380*	,572*	,389*		1	,713*	,595*	,454*	,607*	,515*	,748**
X3.5	Sig. (2-tailed)	,007	,002	,000	,001			,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,501*	,418*	,634*	,380*	,713*		1	,530*	,576*	,601*	,504*	,782**
X3.6	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,213	,333*	,799*	,517*	,595*	,530*		1	,774*	,744*	,526*	,814**
X3.7	Sig. (2-tailed)	,085	,006	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,298*	,301*	,752*	,743*	,454*	,576*	,774*		1	,741*	,572*	,840**
X3.8	Sig. (2-tailed)	,015	,014	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,335*	,391*	,771*	,508*	,607*	,601*	,744*	,741*		1	,589*	,847**
X3.9	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,316*	,264*	,783*	,479*	,515*	,504*	,526*	,572*	,589*		1	,752**
X3.10	Sig. (2-tailed)	,010	,033	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,525*	,544*	,856*	,693*	,748*	,782*	,814*	,840*	,847*	,752*		1
TOTAL	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Variabel Y

Correlations												
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	TOTAL	
Y.1	Pearson Correlation	1	,718*	,631*	,326*	,631*	,728*	,553*	,484*	,566*	,577*	,790**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y.2	Pearson Correlation	,718*	1	,663*	,341*	,540*	,571*	,368*	,461*	,564*	,597*	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,005	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y.3	Pearson Correlation	,631*	,663*	1	,682*	,658*	,726*	,519*	,558*	,587*	,567*	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y.4	Pearson Correlation	,326*	,341*	,682*	1	,678*	,636*	,410*	,626*	,452*	,358*	,679**
	Sig. (2-tailed)	,008	,005	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,003	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y.5	Pearson Correlation	,631*	,540*	,658*	,678*	1	,839*	,531*	,666*	,634*	,515*	,832**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

	Pearson Correlation	,728*	,571*	,726*	,636*	,839*		1	,552*	,708*	,652*	,525*	,865**
Y.6	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,553*	,368*	,519*	,410*	,531*	,552*		1	,709*	,595*	,619*	,748**
Y.7	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,484*	,461*	,558*	,626*	,666*	,708*	,709*		1	,795*	,646*	,835**
Y.8	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,566*	,564*	,587*	,452*	,634*	,652*	,595*	,795*		1	,781*	,834**
Y.9	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,577*	,597*	,567*	,358*	,515*	,525*	,619*	,646*	,781*		1	,788**
Y.10	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,790*	,743*	,825*	,679*	,832*	,865*	,748*	,835*	,834*	,788*		1
TOTAL	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## **Uji Realibilitas**

Y

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,932	10

X1

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,861	8

X2

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,840	14

X3

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	10

## **Uji Normalitas**

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Model	Unstandardized Residual	
	Mean	Std. Deviation
N		66
Normal Parameters <sup>a,b</sup>		0E-7
	Absolute	,204
Most Extreme Differences	Positive	,204
	Negative	-,137
Kolmogorov-Smirnov Z		1,656
Asymp. Sig. (2-tailed)		,063

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### Report

OCB

Gaya kepemimpinan Transformasional	Mean	N	Std. Deviation
17	35,00	1	.
20	35,00	1	.
25	46,00	1	.
27	37,67	3	,577
28	37,67	3	2,082
29	38,33	3	2,309
30	43,60	5	5,413
31	40,44	9	3,712
32	41,71	31	4,459
33	40,00	1	.
34	45,67	3	5,132
35	38,00	1	.
38	42,50	2	3,536
39	50,00	2	,000
Total	41,39	66	4,604

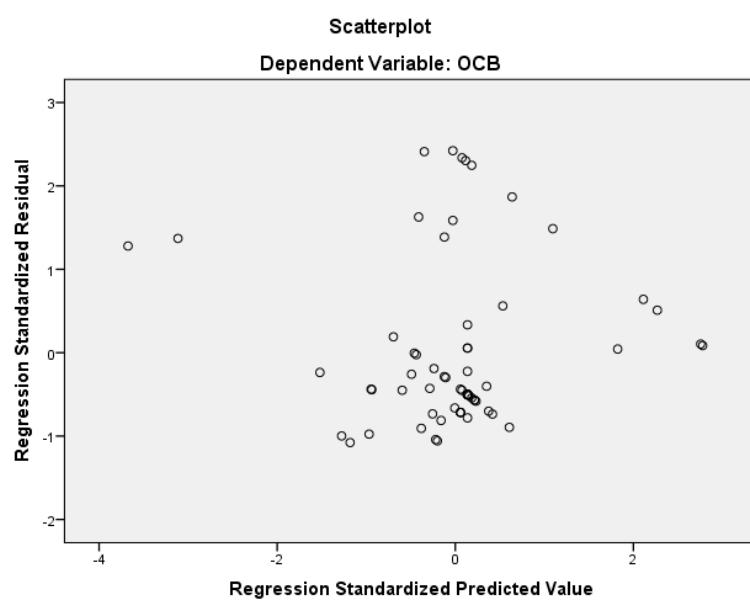
### Uji Multikolinearitas

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
(Constant)	11,267	6,329		3,780	,040		
Gaya kepemimpinan Transformasional (X1)	,234	,156	,172	2,503	,008	,709	1,411
Budaya Organisasi (X2)	-,142	,157	-,123	2,904	,019	,501	1,998
Motivasi Kerja (X3)	,775	,160	,635	4,839	,000	,543	1,842

a. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behavior*

### Uji Heteroskedastisitas



### Uji Heteroskedastisitas Glejser

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	12,159	3,764		3,230	,002
	Gaya kepemimpinan Transformasional	,041	,093	,063	,437

Budaya Organisasi	-,178	,093	-,324	-1,905	,061
Motivasi Kerja	-,020	,095	-,034	-,209	,835

a. Dependent Variable: Abs\_Res

### Uji linearitas

ANOVA Table

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Organizationa l Citzenship Behavior *</i>	(Combined)	468,782	13	36,060	2,063	,033
	Between Groups	Linearity	1	217,447	12,440	,001
		Deviation from Linearity				
Gaya kepemimpinan	Within Groups	251,334	12	20,945	1,198	,309
Transformasional	Total	908,976	52	17,480		
		1377,758	65			

### Uji Regresi Linerar Berganda

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	11,267	6,329		3,780	,040
Gaya kepemimpinan	,234	,156	,172	2,503	,008
Transformasional					
Budaya Organisasi	,142	,157	,123	2,904	,019
Motivasi Kerja	,775	,160	,635	4,839	,000

a. Dependent Variable: *Organizational Citzenship Behavior* (OCB)

## Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,649 <sup>a</sup>	,421	,393	3,586

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X3), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2)

b. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

## Uji Hipotesis Secara Parsial – Uji t

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	11,267	6,329		3,780	,040
Gaya kepemimpinan Transformasional	,234	,156	,172	2,503	,008
Budaya Organisasi	,142	,157	,123	2,904	,019
Motivasi Kerja	,775	,160	,635	4,839	,000

a. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

## Uji Hipotesis Secara Simultan – Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	580,393	3	193,464	15,043
	Residual	797,364	62	12,861	
	Total	1377,758	65		

a. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behaviour*

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi

**Tabel r untuk df = 51 - 100**

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527
83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487
85	0.1775	0.2108	0.2491	0.2748	0.3468
86	0.1765	0.2096	0.2477	0.2732	0.3449

<b>87</b>	0.1755	0.2084	0.2463	0.2717	0.3430
<b>88</b>	0.1745	0.2072	0.2449	0.2702	0.3412
<b>89</b>	0.1735	0.2061	0.2435	0.2687	0.3393
<b>90</b>	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375
<b>91</b>	0.1716	0.2039	0.2409	0.2659	0.3358
<b>92</b>	0.1707	0.2028	0.2396	0.2645	0.3341
<b>93</b>	0.1698	0.2017	0.2384	0.2631	0.3323
<b>94</b>	0.1689	0.2006	0.2371	0.2617	0.3307
<b>95</b>	0.1680	0.1996	0.2359	0.2604	0.3290
<b>96</b>	0.1671	0.1986	0.2347	0.2591	0.3274
<b>97</b>	0.1663	0.1975	0.2335	0.2578	0.3258
<b>98</b>	0.1654	0.1966	0.2324	0.2565	0.3242
<b>99</b>	0.1646	0.1956	0.2312	0.2552	0.3226
<b>100</b>	0.1638	0.1946	0.2301	0.2540	0.3211

### Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

<b>Pr df</b>	<b>0.25 0.50</b>	<b>0.10 0.20</b>	<b>0.05 0.10</b>	<b>0.025 0.050</b>	<b>0.01 0.02</b>	<b>0.005 0.010</b>	<b>0.001 0.002</b>
<b>41</b>	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
<b>42</b>	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
<b>43</b>	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
<b>44</b>	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
<b>45</b>	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
<b>46</b>	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
<b>47</b>	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
<b>48</b>	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
<b>49</b>	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
<b>50</b>	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
<b>51</b>	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
<b>52</b>	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
<b>53</b>	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
<b>54</b>	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
<b>55</b>	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
<b>56</b>	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
<b>57</b>	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
<b>58</b>	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
<b>59</b>	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
<b>60</b>	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
<b>61</b>	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
<b>62</b>	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
<b>63</b>	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
<b>64</b>	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
<b>65</b>	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
<b>66</b>	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
<b>67</b>	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
<b>68</b>	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446

69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

**Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05**

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81

74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

