

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU SD SARASWATI 4  
DENPASAR**

**Alvan Anggara Diputra<sup>1</sup>  
Agoes Ganesha Rahyuda<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
email: alvanangga@gmail.com/ telp: +6289699689147

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini dilakukan pada guru SD Saraswati 4 Denpasar. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh. Data dikumpulkan menggunakan metode observasi, wawancara dan kuesioner. Responden dari penelitian sebanyak 35 guru SD Saraswati 4 Denpasar. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, (2) kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, (3) komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap *OCB*, (4) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap *OCB*, (5) kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap *OCB*, (6) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *OCB* melalui komitmen organisasi guru SD Saraswati 4 Denpasar, dan (7) kepuasan kerja berpengaruh terhadap *OCB* melalui komitmen organisasi guru SD Saraswati 4 Denpasar.

**Kata kunci:** *kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi, organizational citizenship behavior.*

**ABSTRACT**

*This study aimed to examine the effect of transformational leadership and job satisfaction on organizational commitment and organizational citizenship behavior. Research was conducted on elementary school teachers Saraswati 4 Denpasar. The sampling method used in this study sample is saturated. Data were collected using the method of observation, interviews and questionnaires. Respondents of the study a total of 35 primary school teachers Saraswati 4 Denpasar. Data analysis techniques used in this research is the analysis of pathways. These results indicate that (1) transformational leadership has a direct influence on organizational commitment, (2) job satisfaction has a direct influence on organizational commitment, (3) the commitment the organization has a direct influence on OCB, (4) transformational leadership has a direct influence on OCB. (5) job satisfaction has a direct influence on OCB, (6) transformational leadership influence on OCB through organizational commitment of elementary school teachers Saraswati 4 Denpasar, and (7) job satisfaction influence on OCB through organizational commitment of elementary school teachers Saraswati 4 Denpasar.*

**Keywords:** *transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior.*

## PENDAHULUAN

Kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas semakin dibutuhkan di berbagai konteks pada era globalisasi ini, termasuk pula pada konteks pendidikan atau edukasi. Guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya di sekolah, begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sehingga banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru (Kependidikan, 2008). Menyadari pentingnya sumber daya manusia tersebut, tentunya organisasi yang bergerak di dunia pendidikan harus mampu memelihara faktor-faktor yang mampu meningkatkan kualitas guru.

Herminingsih (2012) menyatakan *organizational citizenship behavior* seringkali disingkat dengan *OCB*, yaitu perilaku anggota organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dapat menghasilkan kinerja yang optimal, karena dengan komitmen organisasi yang dimiliki oleh seseorang maka rasa kebanggaan terhadap pekerjaannya makin meningkat (Koesmono, 2011) dan Anshori (2013) menyatakan bahwa *OCB* dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dengan memberikan kontribusi terhadap transformasi sumber daya, inovasi dan daya adaptasi.

Penelitian ini dilakukan di SD Saraswati 4 Denpasar. SD Saraswati 4 Denpasar merupakan salah satu lembaga yang bergerak di bidang pendidikan dasar. Guru memegang tugas ganda dalam proses pendidikan di sekolah yaitu sebagai pengajar dan pendidik. Pendidikan merupakan sesuatu yang harus

diperhatikan kualitasnya, seperti yang kita ketahui untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas tentunya dibutuhkan tenaga pengajar yang memiliki peran *organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan peran *OCB*. Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan dari seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya (Luthans, 2006:249). Kepuasan kerja merupakan faktor kedua yang dapat meningkatkan peran *OCB*. Handoko (2001:193) menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan puas atau tidaknya karyawan dalam bekerja yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dalam suatu perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2008:113) kepuasan kerja merupakan faktor penentu utama dari perilaku *OCB*, karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu mempengaruhi *OCB*, hal ini ditunjukkan dari penelitian Rahmi (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*, semakin tinggi kepuasan kerja seseorang maka semakin tinggi pula tingkat *OCB*-nya. Hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu mempengaruhi *OCB* secara langsung.

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting lainnya mempengaruhi tingkat komitmen organisasi dan pada akhirnya meningkatkan peran *OCB*. Prabowodan Djastuti (2014) melakukan penelitian pada Perawat RSUP Dr. Kariadi, Semarang dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan

transformatif dapat meningkatkan peran *OCB* melalui komitmen organisasi. Penelitian Saeed dan Ahmad (2012) menyatakan dengan mengadopsi gaya kepemimpinan transformatif untuk mempengaruhi bawahannya sehingga mereka dapat terlibat dalam perilaku peran ekstra seperti *organizational citizenship behavior (OCB)* yang bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi, sehingga dapat dilihat dan diamati bahwa antara kepemimpinan transformatif dan berbagai dimensi dari *OCB* berhubungan positif. Maharani, dkk (2013) menyatakan kepemimpinan transformatif mempunyai pengaruh positif yang tidak langsung terhadap *OCB*. Faharani *et al.* (2011) juga mengatakan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian sebelumnya mengatakan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan mampu mempengaruhi *OCB* secara langsung maupun tidak langsung.

Uraian yang telah dijelaskan diatas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja terhadap perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini ingin mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja terhadap *OCB*, baik langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi pada konteks SD Saraswati 4 Denpasar, utamanya pada tenaga pendidik (guru).

Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini terkait pada kesenjangan penelitian yang ada pada latar belakang. Berdasarkan latar belakang

yang telah diuraikan diatas, sehingga dapat dibuat suatu rumusan masalah sebagai berikut (1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi guru SD Saraswati 4 Denpasar ?; (2) Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi guru SD Saraswati 4 Denpasar?; (3) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *OCB* guru SD Saraswati 4 Denpasar?; (4) Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *OCB* guru SD Saraswati 4 Denpasar?; (5)Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *OCB* guru SD Saraswati 4 Denpasar?; (6)Bagaimana peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* guru SD Saraswati 4 Denpasar?; dan (7) Bagaimana peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB*guru SD Saraswati 4 Denpasar?.

Berdasarkan penjelasan pada rumusan masalah maka dapat disimpulkan tujuan penelitian, yaitu: (1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi guru SD Saraswati 4 Denpasar.; (2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru SD Saraswati 4 Denpasar; (3) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* guru SD Saraswati 4 Denpasar; (4) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB* guru SD Saraswati 4 Denpasar; (5) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *OCB* guru SD Saraswati 4 Denpasar; (6) Untuk mengetahui peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* guru

SD Saraswati 4 Denpasar; dan (7) Untuk mengetahui peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB* guru SD Saraswati 4 Denpasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Tuna *et al.* (2011) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Ismail *et al.* (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Silalahi (2008) juga berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Fajarani *et al.* (2011) juga mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Rahmi (2014) dalam penelitian sebelumnya menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seseorang maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi, maka kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, dalam penelitiannya disebutkan bahwa meskipun kepuasan kerja seseorang tersebut rendah mereka tetap memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Huang *et al.* (2012) pada perawat di rumah sakit Taiwan membuktikan bahwa rumah sakit dapat meningkatkan *OCB* karyawan dengan mempengaruhi *organization's ethical climate*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan Andini (2006) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap

komitmen organisasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Suparta, dkk (2013) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, artinya setiap peningkatan komitmen organisasi akan berakibat pada peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Lamidi (2008) menunjukkan bahwa OCB dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Davoudi (2010) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Rehan *et al.* (2013) menyatakan bahwa komitmen dapat mempengaruhi *OCB* secara positif signifikan. Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Saeed dan Ahmad (2012) menyatakan bahwa pemimpin disarankan untuk mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi bawahannya sehingga mereka dapat terlibat dalam perilaku peran ekstra seperti *organizational citizenship behavior (OCB)* yang bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi, sehingga dapat dilihat dan diamati bahwa antara kepemimpinan transformasional dan berbagai dimensi dari *OCB* berhubungan positif. Hasil penelitian Rahmi (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Prabowodan Djastuti (2014) melakukan penelitian pada perawat RSUP

Dr. Kariadi, Semarang dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

H5: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* melalui komitmen organisasi.

Setiap karyawan harus mempunyai kepuasan dalam pekerjaannya, sehingga karyawan mempunyai komitmen terhadap organisasi (Suryaman, 2011). Rahmi (2014) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Swaminathan dan David (2013) juga berpendapat bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *OCB*. Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H6 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* melalui komitmen organisasional.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah suatu pendekatan yang menghasilkan data dalam bentuk angka. Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan Kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* yang akan disusun



berdasarkan pendekatan kuantitatif bersifat asosiatif kausalistik karena peneliti ingin melihat pengaruh hubungan atau pengaryh sebab akibat antar variabel eksogen, variabel intervening, dan variabel endogen. Lokasi penelitian ini dilakukan di SD Saraswati 4 Denpasar. Dasar dari pemilihan lokasi penelitian ini adalah adanya masalah yang terkait munculnya permasalahan pada kerelaan para guru untuk mengisi kelas-kelas yang kosong atau dalam keilmuan disebut dengan perilaku ekstra peran atau *organizational citizenship behavior*. Ruang lingkup penelitian ini dilakukan pada guru SD Saraswati 4 Denpasar. Obyek penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SD Saraswati 4 Denpasar sebanyak 35 guru, tidak termasuk pimpinan (kepala sekolah). Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sample jenuh (sensus), dimana seluruh populasi akan dipilih menjadi sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan tiga metode penelitian dalam mengumpulkan data, yaitu:

- 1) Observasi, yaitu metode pengumpulan data dengan cara melihat langsung kondisi obyek penelitian yang akan dicatat secara sistematis.
- 2) Kuesioner, digunakan untuk mengumpulkan data dari tiap responden dengan membagikan daftar-daftar pertanyaan berkaitan dengan variabel atau masalah yang akan diteliti.
- 3) Wawancara, dalam hal ini wawancara dilakukan melalui sesi tanya jawab secara langsung bersama responden demi mencari fakta yang terjadi dilapangan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini responden yang digunakan adalah seluruh guru SD 4 Saraswat 4 Denpasar dengan jumlah 35 orang. Berdasarkan kuesioner penelitian yang berjumlah 35 maka dihasilkan proporsi karakteristik responden meliputi umur, jenis kelamin, dan pendidikan yang akan ditampilkan pada Tabel 1

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden**

No.	Usia	Jumlah	
		Orang	persentase %
1	20 – 35	21	60
2	36 – 50	11	31,43
3	≥ 50	3	8,57
	Jumlah	35	100

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	
		Orang	persentase %
1	S1	35	100
	Jumlah	35	100

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	persentase %
1	Laki-laki	16	45,71
2	Perempuan	19	54,29
	Jumlah	35	100

Sumber: Data primer, diolah 2015

Tabel 1 menunjukkan hasil perhitungan jumlah karakteristik responden yang didasarkan atas jenis kelamin, usia, dan pendidikan. Pada kategori usia, responden mayoritas berada pada titik 20 hingga 35 tahun dengan persentase paling tinggi yaitu 60%, diikuti oleh usia 36 hingga 50 tahun dengan persentase yaitu 31,43% dan terakhir berada pada posisi usia diatas 50 tahun dengan persentase 8,57%.

Pada karakteristik pendidikan terakhir didapatkan hasil bahwa responden yang memiliki pendidikan S1 mendominasi dalam penelitian ini yaitu sebesar

100%. Berdasarkan jenis kelamin responden yang mendominasi adalah responden dengan jenis kelamin perempuan dengan jumlah persentase sebanyak 54,29%.

### Uji Validitas

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Instrumen	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,973	Valid
		X1.2	0,975	Valid
		X1.3	0,984	Valid
		X1.4	0,955	Valid
2.	Kepuasan Kerja (X2)	X2.1	0,945	Valid
		X2.2	0,934	Valid
		X2.3	0,950	Valid
		X2.4	0,889	Valid
3.	Komitmen Organisasi (Y1)	Y1.1	0,866	Valid
		Y1.2	0,909	Valid
		Y1.3	0,953	Valid
		Y1.4	0,963	Valid
		Y1.5	0,947	Valid
4.	OCB (Y2)	Y2.1	0,905	Valid
		Y2.2	0,878	Valid
		Y2.3	0,915	Valid
		Y2.4	0,926	Valid
		Y2.5	0,714	Valid

Sumber : data dolah, 2015

Dapat disimpulkan pada Tabel2 bahwa seluruh instrumen variabel penelitian berupa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *OCB* telah memenuhi syarat uji validitas yang dimana nilai skor total *Pearson Correlation* masing-masing instrumen berada diatas 0,30, maka instrumen layak digunakan menjadi alat ukur variabel-variabel tersebut.

### Uji Reliabilitas

Berdasarkan Tabel 3 ditampilkan uji reliabilitas pada masing-masing variabel berada pada titik diatas 0,60 yang ditunjukkan pada hasil

*Cronbach's Alpha*, maka dapat dikatakan seluruh instrumen telah memenuhi syarat reliabilitas.

**Tabel 3.**  
**Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,980	Reliabel
2.	Kepuasan Kerja (X2)	0,947	Reliabel
3.	Komitmen Organisasi (Y1)	0,959	Reliabel
4.	<i>OCB</i> (Y2)	0,918	Reliabel

Sumber : data dolah, 2015

### Uji Normalitas

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Normalitas**

Keterangan	Struktur 1	Struktur2
	Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N	35	35
Kolmogorov-Smirnov Z	0,736	0,776
Asymp.Sig.(2-tailed)	0,651	0,583

Sumber : data dolah, 2015

Pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa hasil uji normalitas pada struktur pertama menghasilkan nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 0,736 dan nilai *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar 0,651. Maka dapat disimpulkan bahwa pada struktur pertama telah memenuhi kriteria normal dikarenakan nilai *Asymp.Sig.(2-tailed)* 0,651 lebih besar dari 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Pada struktur kedua menghasilkan nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 0,776 dan nilai *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar 0,583. Maka dapat disimpulkan bahwa pada struktur kedua telah memenuhi kriteria normal dikarenakan nilai *Asymp.Sig.(2-tailed)* 0,583 lebih besar dari 0,05 ( $\alpha=5\%$ ).

### Uji Multikolinearitas

Pengujian multikoleniaritas variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasimasing-masing secara berurutan memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,419, 0,257, 0,239 dan nilai VIF sebesar 2,386, 3,887, 4,192. Maka dapat disimpulkan berdasarkan kriteria pengujian, pada struktur pertama tidak ada multikoleniaritas karena berada pada nilai *tolerance* lebih dari 10% dan VIF kurang dari 10. Pengujian multikoleniaritas variabel kontrak psikologis, beban kerja dan stres kerja masing-masing secara berurutan memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,419, 0,257, dan 0,139 dan nilai VIF sebesar 2,386, 3,887, dan 4,192. Maka dapat disimpulkan berdasarkan kriteria pengujian, pada struktur kedua tidak ada multikoleniaritas karena berada pada nilai *tolerance* lebih dari 10% dan VIF kurang dari 10.

#### **Uji Heteroskedastisitas**

Pengujian heteroskedastisitas terhadap variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil pengujian maka dapat disimpulkan bahwa pada struktur pertama tidak mengandung gejala heteroskedastisitas dikarenakan nilai *Sig.* untuk masing-masing variabel berada diatas 0,05. Pengujian heteroskedastisitas terhadap variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil pengujian maka dapat disimpulkan bahwa pada struktur kedua tidak mengandung gejala heteroskedastisitas dikarenakan nilai *Sig.* untuk masing-masing variabel berada diatas 0,05.

*Path Analysis***Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Pada penelitian ini dihitung pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi melalui program *SPSS 17.0 for windows*. Berikut ini ditampilkan hasil perhitungan struktur pertama pada Tabel 5

**Tabel 5.**  
**Hasil Analisis Jalur Pada Struktur 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,283	0,363		0,778	0,442
Kepemimpinan Transformasional	0,234	0,107	0,271	2,178	0,037
Kepuasan Kerja	0,745	0,141	0,657	5,278	0,000
R <sup>2</sup>	: 0,761				
F Statistik	: 51,079				
Sig. F	: 0,000				

Sumber : data dolah, 2015

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 5 maka dapat dirumuskan persamaan struktural yang terbentuk adalah sebagai berikut.

$$Y_1 = \rho_{y1x1}X_1 + \rho_{y1x2}X_2 + e_1$$

$$Y_1 = 0,271X_1 + 0,657X_2 + e_1$$

**Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi**

Berdasarkan hasil pada Tabel 5 kepemimpinan transformasional memiliki nilai Beta sebesar 0,271 dan nilai Sig. sebesar 0,037, maka dapat dikatakan H<sub>a</sub> diterima karena nilai Sig. 0,037 < 0,05. Kesimpulannya adalah bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi**

Berdasarkan hasil pada Tabel 5 kepuasan kerja memiliki nilai Beta sebesar 0,657 dan nilai Sig. sebesar 0,000, maka dapat dikatakan  $H_a$  diterima karena nilai Sig.  $0,000 < 0,05$ . Kesimpulannya adalah bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **Pengujian *Goodness of Fit* (Uji F)**

Pada Tabel 5 ditampilkan pengujian *goodness of fit* melalui nilai F statistik dan Sig. F. Berdasarkan hasil pengujian Sig. F pada Tabel 5, yang dimana dihasilkan Sig.  $F \leq 0,05$  ( $0,000 \leq 0,05$ ) maka  $H_a$  diterima yaitu kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kesimpulannya adalah bahwa model persamaan struktural pertama telah memenuhi syarat *goodness of fit* melalui uji F.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap OCB**

**Tabel 6.**  
**Hasil Analisis Jalur Pada Struktur 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,247	0,212		1,163	0,254
Kepemimpinan Transformasional	0,204	0,067	0,273	3,059	0,005
Kepuasan Kerja	0,301	0,112	0,307	2,693	0,011
Komitmen Organisasi	0,382	0,102	0,442	3,730	0,001
$R^2$	: 0.896				
F Statistik	: 89.275				
Sig. F	: 0.000				

Sumber :data dolah, 2015

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 6 maka dapat dirumuskan persamaan struktural yang terbentuk adalah sebagai berikut.

$$Y_2 = \rho_{y_2x_1}X_1 + \rho_{y_2x_2}X_2 + \rho_{y_2y_1}Y_1 + e_2$$

$$Y_2 = 0,273X_1 + 0,307X_2 + 0,442Y_1 + e_2$$

**Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior***

Berdasarkan hasil pada Tabel 6. kepemimpinan transformasional memiliki nilai Beta sebesar 0.273 dan nilai Sig. sebesar 0,005, maka dapat dikatakan  $H_a$  diterima karena nilai Sig.  $0,005 < 0,05$ . Kesimpulannya adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

**Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior***

Berdasarkan hasil pada Tabel 6 Kepuasan kerja memiliki nilai Beta sebesar 0.307 dan nilai Sig. sebesar 0.011, maka dapat dikatakan  $H_a$  diterima karena nilai Sig.  $0.011 < 0,05$ . Kesimpulannya adalah bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

**Pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior***

Berdasarkan hasil pada Tabel 6 stres kerja memiliki nilai Beta sebesar 0.442 dan nilai Sig. sebesar 0.001, maka dapat dikatakan  $H_a$  diterima karena nilai Sig.  $0.001 < 0,05$ . Kesimpulannya adalah bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.



### Pengujian *Goodness of Fit* (Uji F)

Berdasarkan hasil pengujian Sig. F pada Tabel 6, yang dimana dihasilkan Sig.  $F \leq 0,05$  ( $0,000 \leq 0,05$ ) maka  $H_a$  diterima yaitu kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap *OCB*. Kesimpulannya adalah bahwa model persamaan struktural kedua telah memenuhi syarat *goodness of fit* melalui uji F.

### ]UjiSobel (*Sobel Test*)

**Tabel 7.**  
**Hasil Pengujian Sobel**

Pengaruh Variabel	Koefisien Regresi	Std.Error
X1→Y1	0,271	0,107
X2→Y1	0,657	0,141
Y1→Y2	0,442	0,102
<i>SobelTest</i>		
Pengaruh Mediasi	Z	Sig.
X1→Y1→Y2	6,364	0,037
X2→Y1→Y2	3,211	0,000

Sumber : <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

Pada Tabel 7 dihasilkan nilai pada kalkulasi Z lebih besar dari 1,96 dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05. Pada penelitian pengaruh sobel didapatkan hasil bahwa peran komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* dan peran komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB*, maka dapat disimpulannya bahwa komitmen organisasi secara signifikan mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *OCB*.

### Menguji Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dan Variabel Error (e)

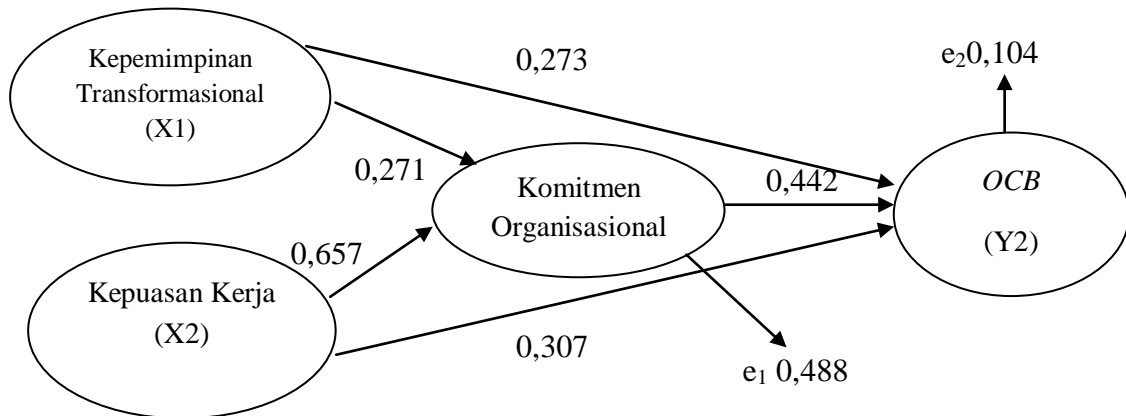
Pada perhitungan pengaruh error ( $P_{ei}$ ) maka didapatkan hasil untuk pengaruh error struktur 1 ( $Pe_1$ ) sebesar 0,488 dan pengaruh error struktur 2 ( $Pe_2$ ) sebesar 0,104. Selanjutnya akan dihitung koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2 \\ &= 1 - (0,488)^2 - (0,104)^2 \\ &= 1 - (0,238) - (0,0108) \\ &= 1 - 0,2488 = 0,7512 \end{aligned}$$

Pada perhitungan nilai koefisien determinasi total didapatkan sebesar 0,7512, maka kesimpulannya adalah bahwa 75,12% variabel *OCB* dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan sisanya 24,88% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

### Meringkas dan Menyimpulkan

Pada langkah terakhir ini akan dijelaskan hasil nilai dari perhitungan koefisien jalur yang ditunjukkan melalui nilai *standardized coefficient* **Beta** pada masing-masing pengaruh hubungan antar variabel. Berikut ini disajikan nilai-nilai koefisien jalur masing-masing pengaruh variabel melalui Gambar 1



Pada Gambar 1 struktur hubungan kausal ditampilkan besaran nilai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap variabel komitmen organisasi dan *OCB*, serta besaran nilai pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap *OCB* yang masing-masing nilai besaran pengaruh didapatkan dari *standardized coefficient* Betadan besaran nilai setiap variabel error dari masing-masing persamaan struktural.

**Tabel 8.**  
**Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh**  
**Kepemimpinan Transformatif (X1), dan Kepuasan Kerja**  
**(X2) Terhadap Komitmen Organisasi (Y1) *OCB* (Y2).**

Pengaruh variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung melalui Y1	Sisa e1 dan e2	Pengaruh Total
X1→Y1	0,271	-	-	0,271
X2→Y1	0,657	-	-	0,657
X1,X2→Y1	0,761	-	0,488	1,249
Y1→Y2	0,442	-	-	0,442
X1→Y2	0,273	0,120	-	0,393
X2→Y2	0,307	0,290	-	0,597
X1,X2,Y1→Y2	0,896	-	0,104	1,000

Sumber : data diolah 2015

Pada Tabel 8 ditampilkan hasil ringkasan nilai masing-masing jalur pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel serta nilai error pada masing-masing persamaan struktural yang dihasilkan melalui teknik analisis jalur. Berikut ini akan dijabarkan makna nilai-nilai pada Tabel 8

1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

Pada penelitian yang dilakukan pada guru SD Saraswati 4 Denpasar tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, maka didapatkan hasil kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dengan persentase sebesar 0,271 atau 27,1%.

2) Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

Pada penelitian yang dilakukan pada guru SD Saraswati 4 Denpasar tentang kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, maka didapatkan hasil kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dengan persentase sebesar 0,657 atau 65,7%.

3) Pengaruh komitmen organisasi terhadap *OCB*

Pada penelitian yang dilakukan pada guru SD Saraswati 4 Denpasar tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap *OCB*, maka didapatkan hasil komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap *OCB* dengan persentase sebesar 0,442 atau 44,2%.

4) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*

Pada penelitian yang dilakukan pada guru SD Saraswati 4 Denpasar tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*, maka didapatkan

hasil kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap *OCB* dengan persentase sebesar 0,273 atau 27,3%.

5) Pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB*

Pada penelitian yang dilakukan pada guru SD Saraswati 4 Denpasar tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB*, maka didapatkan hasil kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap *OCB* dengan persentase sebesar 0,307 atau 30,7%.

6) Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*

Pada penelitian yang dilakukan pada guru SD Saraswati 4 Denpasar tentang peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*, maka didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung melalui komitmen organisasi terhadap *OCB* dengan nilai koefisien masing-masing sebesar 0,273 dan 0,120, sehingga besaran pengaruh totalnya adalah 0,393 atau 39,9%.

7) Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB*

Pada penelitian yang dilakukan pada guru SD Saraswati 4 Denpasar tentang peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB*, maka didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung melalui komitmen organisasi terhadap

*OCB* dengan nilai koefisien masing-masing sebesar 0,307 dan 0,290 sehingga besaran pengaruh totalnya adalah 0,597 atau 59,7%.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada guru SD Saraswati 4 Denpasar terkait kepemimpinan transformasional, kepuasan Kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*, maka dapat disimpulkan implikasi yang didasarkan pada penelitian ini. Pertama bahwa kepemimpinan transformasional memang benar mampu mempengaruhi tingkat *OCB* seorang guru, ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Saeed dan Ahmad (2012), Maharani, dkk (2013), serta Suryanatha dan Komang Ardana (2014). Selain mempengaruhi tingkat *OCB* seorang guru, kurangnya intensitas penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah juga mampu mempengaruhi tingkat komitmen organisasi, ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Tuna *et al.* (2011), Ismail *et al.* (2011), Silalahi (2008) dan Faharani *et al.* (2011). Penelitian yang dilakukan oleh Suparta, dkk (2013), Lamidi (2008), Davoudi (2010) dan Rehan *et al.* (2013) yang menguji tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap *OCB* mendapatkan hasil positif yang mendukung penelitian ini bahwa setiap peningkatan komitmen organisasi akan berakibat pada peningkatan *OCB*. Jadi, secara tidak langsung kurangnya intensitas penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah akan menimbulkan komitmen organisasi yang nantinya akan meningkatkan *OCB* seorang guru.

Kedua, hasil nilai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seorang guru maka dapat dikatakan rasa berkomitmen seorang guru pun akan ikut meningkat, pernyataan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Rahmi (2014) , Huang *et al.* (2012) , serta Andini (2006). ). Pada hasil nilai yang didapatkan, bahwa dari kepuasan kerja memiliki nilai persentase paling tinggi yang mengindikasikan bahwa rasa berkomitmen seorang guru dalam instansi harus dipertahankan. Kepuasan kerja seorang guru sangatlah penting bagi tumbuhnya rasa berkomitmen terhadap organisasi karena kepuasan kerja merupakan persepsi emosional tentang perasaan positif dan negatif yang dirasakan seorang guru terhadap perlakuan yang diberikan instansi pada dirinya. Kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi tingkat *OCB* para guru, dimana kepuasan kerja merupakan faktor penentu utama dari perilaku *OCB*, karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka, ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Robbins dan Judge (2008:113), Suryaman (2011), Rahmi (2014), serta Swaminathan dan David (2013).

Ketiga, Penelitian yang dilakukan oleh Suparta, dkk (2013), Lamidi (2008), Davoudi (2010) dan Rehan *et al.* (2013) yang menguji tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap *OCB* mendapatkan hasil positif yang mendukung penelitian ini bahwa setiap peningkatan komitmen organisasi akan berakibat pada peningkatan *OCB*. Jadi, secara tidak langsung kurangnya intensitas penerapan

kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah akan menimbulkan komitmen organisasi yang nantinya akan meningkatkan *OCB* seorang guru.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut.

1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.

Pada penelitian ini disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Jadi dapat dinyatakan bahwa guru telah merasakan dampak dari adanya kepemimpinan transformasional meskipun tidak besar pengaruhnya terhadap komitmen organisasi guru SD Saraswati 4 Denpasar, namun intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala SD Saraswati 4 Denpasar tetap diperhatikan.

2) Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Pada penelitian ini disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang guru maka secara bersamaan akan meningkatkan rasa berkomitmen pada diri setiap guru.

3) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*.

Pada penelitian ini disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Jadi dapat dinyatakan



bahwa guru telah merasakan dampak dari adanya kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi *OCB* para guru SD Saraswati 4 Denpasar meskipun tidak besar pengaruhnya, namun intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala SD Saraswati 4 Denpasar tetap diperhatikan agar tingkat *OCB* tidak menurun.

4) Pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB*.

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *OCB*. Jadi dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja guru SD Saraswati 4 Denpasar maka semakin tinggi pula tingkat *OCB* mereka. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja guru SD Saraswati 4 Denpasar maka semakin rendah pula tingkat *OCB* mereka.

5) Pengaruh komitmen organisasi terhadap *OCB*

Pada penelitian ini disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dirasakan oleh seorang guru maka secara bersamaan akan meningkatkan *OCB* pada diri setiap guru. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi guru SD Saraswati 4 Denpasar maka semakin rendah pula tingkat *OCB* para guru.

6) Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*.

Pada penelitian ini disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *OCB* melalui komitmen organisasi, hal ini berarti komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional

terhadap *OCB* guru SD Saraswati 4 Denpasar dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *OCB* melalui komitmen organisasi.

- 7) Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan kepuasan kerja terhadap *OCB*.

Pada penelitian ini disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *OCB* melalui komitmen organisasi, hal ini berarti komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB* guru SD Saraswati 4 Denpasar.

Berdasarkan hasil kesimpulan penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat disampaikan saran yang berkenaan pada penelitian ini.

- 1) Bagi suatu instansi pendidikan kepemimpinan transformasional merupakan hal penting dalam membangun suatu organisasi yang lebih baik kedepannya, SD Sarswati 4 Denpasar sebagai suatu instansi yang bergerak dalam bidang pendidikan dasar memerlukan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dalam rangka memberikan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, agar tercipta suatu rasa kepuasan dalam pekerjaannya karena merasa pekerjaan yang dikerjakannya dihargai sesuai dengan kesulitan pekerjaan maupun tanggung jawab pekerjaannya, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama dengan begitu perasaan untuk ingin selalu menjadi bagian dari instansi akan tumbuh pada diri masing-masing guru SD Saraswati 4 Denpasar. Kondisi tersebut wajib dijaga oleh instansi karena

bukan tidak mungkin kedepannya di era globalisasi ini guru-guru yang memiliki rasa berkomitmen akan mampu memberikan hal lebih bagi instansi seperti tumbuhnya *organizational citizenship behavior* yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dengan memberikan kontribusi terhadap transformasi sumber daya, inovasi dan daya adaptasi .

- 2) Bagi penelitian selanjutnya diharapkan mampu memberikan suatu pemahaman lebih terkait dengan penelitian ini dan mampu mengembangkan kembali model dari penelitian ini, serta dapat memperluas orientasi penelitian pada lingkup organisasi yang lebih besar atau melakukan penelitian pada guru di daerah lain baik itu sektor swasta maupun sektor negeri, sehingga temuan penelitian ini mungkin berbeda dibandingkan dengan penelitian di daerah lain dengan mempertimbangkan perbedaan budaya masing-masing daerah yang akan memberikan suatu pandangan yang lebih dan mampu diimplementasikan secara umum.

## REFERENSI

- Ahmed, N., Rasheed, A., and Jehanzeb, K. 2012. *An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and Its Significant Link to Employee Engagement. International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol 2, No 4, pp. 99-106.
- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., and Al-Hosam, A. 2012. *Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks. Asian Social Science*. Vol 8, No 10, pp. 130-150.
- Andini, R. 2006. *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention: Studi Kasus Pada Rumah*

*Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang.Tesis.* Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang.

Anshori, M. Isa. 2013. *Relasi Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship behavior (OCB) (Studi Kasus di Poltekes Surabaya).*h: 42-50.

Antonakis, J., Avolio, B.J., and Sivasubramaniam, N. 2003.*Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire.**The Leadership Quarterly.*Vol 14. No 2. pp. 261-295.

Chiboiwa, Malvern W, Crispin Chipunza and Michall O. Samuel. 2011. *Evaluation of Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: Case Study of Selected Organisations in Zimbabwe.* *African Journal of Business management.* 5(7): pp: 2910-2918.

Davoudi, Seyed. 2010. *Organizational Commitment and Extra Role Behavior: A Survey in Iran's Insurance Industry.* *Journal of Business Systems, Governance and Ethics.* 7 (1), pp: 66-75.

Durkin, M., and Bennet, H. 1999.*Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers.**The International Journal of Bank Marketing,* Vol17, No 3, pp. 124-137.

Faharani, Majid., Marzieh Taghadosi and Mehdi Behboudi. 2011. *An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran.* *International Business Research.* Volume 4 Number 4, pp: 211-217.

Koesmono, H.Teman. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Variabel Mediasi Komitmen Organisasional Karyawan Perusahaan Swasta di Surabaya Timur.Fakultas Ekonomi Universitas Khatolik Widya Mandala Surabaya.Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol.2, No. 2.

Lembono, Ardi Yulianto. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan.* Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen 2.2.

Maharani, Vivin., Eka Afnana Troena and Noermijati. 2013. *Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational*

*Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. International Journal of Business and Management. 8.17: p1.*

- Prabowo, A., dan Djastuti, I. 2014. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan kerja Terhadap Organizational Citizenshi Behavior (OCB) Dengan Mediasi Komitmen Organisasi Sebagai Variabel (Studi pada Perawat RSUP Dr. Kariadi, Semarang).* (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis).
- Rahmi, B. Maptuhah. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dand Komitmen Organisasi Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur).* E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana 3.2.
- Silalahi, B. Y. 2008. *Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi. Jurnal Psikologi. Volume 2 No. 1.*
- Swaminathan, S., and P. David Jawahar. 2013. *Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: an Empirical Study. Global Journal of Business Research. Volume 7 Number 1.*
- Tranggono, Rahadyan Probo, and Andi Kartika. 2008. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Semarang).* Jurnal Bisnis dan Ekonomi 15.1.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A.A., and Çatir, O. 2011. *Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry. S.A.M. Advanced Management Journal. Vol 76. No 3, pp. 10-25. Universitas Diponegoro.*
- Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. 2011. *Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS. Jakarta: Salemba Infotek.*