

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU**

**Aga Dwitya Permana¹
A.A. Ayu Sriathi²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: agadwitya@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) guru. Penelitian ini dilakukan di SMAK Santo Yoseph Denpasar. Jumlah populasi yang diambil adalah sebanyak 60 orang guru dengan menggunakan metode sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan kuisioner. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi OCB secara positif dan signifikan, kepuasan kerja mempengaruhi OCB secara positif dan signifikan dan komitmen organisasional mempengaruhi OCB secara positif dan signifikan. Hal tersebut membuktikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang baik maka akan semakin tinggi tingkat peran OCB.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional, OCB

ABSTRACT

The purpose of this research is to know the influence of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment to teacher organizational citizenship behavior (OCB). This research was conducted at SMAK Santo Yoseph Denpasar. The number of population taken is as many as 60 teachers using saturated sample method. Data collection was done by observation, interview, and questionnaire. The analysis technique used in this research is multiple linear regression. Based on the analysis result, it can be seen that transformational leadership influence OCB positively and significantly, job satisfaction influence OCB positively and significantly and organizational commitment influence OCB positively and significantly. It proves that the application of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment is good, the higher the role of OCB.

Keyword: transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, OCB

PENDAHULUAN

Kualitas sumber daya manusia suatu bangsa dapat ditentukan dari pendidikan yang merupakan salah satu bentuk investasi modal manusia. Jika suatu bangsa mampu membangun dasar-dasar pendidikan nasional dengan baik, maka diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap kemajuan di bidang-bidang lainnya. Namun pendidikan Indonesia masih dihadapi berbagai permasalahan seperti kualitas pendidikan di Indonesia belum merata, kurikulum nasional yang rumit dan minimnya guru mendapatkan pelatihan yang berkualitas sehingga masih banyak guru yang mengajar memakai cara lama, padahal pendidikan sekarang terus berkembang (okezone.com).

Melihat permasalahan pendidikan Indonesia yang belum merata tersebut menyebabkan setiap daerah khususnya dalam hal ini di Provinsi Bali harus terus membenahi kurikulum dan kompetensi guru dimana diharapkan kedepannya guru mampu menciptakan kurikulum sendiri yang disebut kurikulum tersembunyi (*hidden curriculum*). Guru dapat menginspirasi, memotivasi serta menggerakkan siswa untuk menciptakan karakter personalnya lebih dari sekedar proses penguasaan materi bahan ajar saja (posbali.id).

Guru memiliki peran penting sebagai pengajar dan pendidik di dunia pendidikan Indonesia yang akan membentuk dan menuntun generasi bangsa kearah yang lebih baik. Dalam proses belajar mengajar guru merupakan bagian terpenting. Berdasarkan UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang pengajar, menyebutkan bahwa terdapat sejumlah persyaratan menjadi seorang tenaga pengajar profesional, antara lain harus mempunyai kemampuan komunikasi yang

baik, berkompetensi dan berkualifikasi pendidikan profesi, mempunyai moral yang baik, mempunyai komitmen dan etos kerja yang baik terhadap profesinya serta mampu mengembangkan diri.

Guru tidak cukup hanya mengerjakan sebatas *job description*, melainkan harus memiliki perilaku ekstra peran yang sering disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB dapat didefinisikan sebagai pemberian bantuan sukarela kepada sesama pekerja untuk pengembangan organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun. (Mansoor dkk., 2012). OCB dapat berdampak positif bagi pegawai itu sendiri maupun bagi organisasi lebih dari apa yang diharapkan oleh (Jahangir *et al.*, 2004).

Dunia kerja yang terus berkembang pada saat ini, dimana organisasi membutuhkan perilaku OCB yang disebabkan semakin sering tugas dikerjakan dalam sebuah tim serta pentingnya fleksibilitas, seperti rasa saling membantu rekan kerja, mau melakukan pekerjaan ekstra, bersedia mengikuti peraturan organisasi dan menghindari perselisihan antar rekan kerja. (Robbins dan Judge, 2008:40).

Penelitian berada di SMAK Santo Yoseph. Yaitu, organisasi yang bergerak dalam dunia pendidikan. Guru memiliki peran ganda sebagai pendidik dan pengajar di sekolah dalam proses pendidikan. Kualitas pendidikan harus terus diperhatikan, agar mendapatkan kualitas pendidikan yang berkualitas maka peran OCB tenaga pengajar sangat diperlukan. Hasil observasi yang telah dilakukan peneliti di SMAK Santo Yoseph Denpasar, dapat dilihat bahwa peran guru dalam

membantu rekan kerja yang berhalangan hadir kurang optimal. Berikut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
Ketidakhadiran Tenaga Pengajar SMAK Santo Yoseph Denpasar

Kelas	Bulan					
	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
X.IPA.1	■	■	■	■	■	■
X.IPA.2	■	■	■	■	■	■
X.IPA.3	■	■	■	■	■	■
X.IPA.4	■	■	■	■	■	■
X.IPA.5	■	■	■	■	■	■
X.IPA.6	■	■	■	■	■	■
X.IPS.1	■	■	■	■	■	■
X.IPS.2	■	■	■	■	■	■
X.IPS.3	■	■	■	■	■	■
X.IPS.4	■	■	■	■	■	■
X.BHS.1	■	■	■	■	■	■
XI.IPA.1	■	■	■	■	■	■
XI.IPA.2	■	■	■	■	■	■
XI.IPA.3	■	■	■	■	■	■
XI.IPA.4	■	■	■	■	■	■
XI.IPA.5	■	■	■	■	■	■
XI.IPA.6	■	■	■	■	■	■
XI.IPS.1	■	■	■	■	■	■
XI.IPS.3	■	■	■	■	■	■
XI.IPS.4	■	■	■	■	■	■
XI.BHS.1	■	■	■	■	■	■
XII.IPA.1	■	■	■	■	■	■
XII.IPA.2	■	■	■	■	■	■
XII.IPA.3	■	■	■	■	■	■
XII.IPA.4	■	■	■	■	■	■
XII.IPA.5	■	■	■	■	■	■
XII.IPS.1	■	■	■	■	■	■
XII.IPS.3	■	■	■	■	■	■
XII.IPS.4	■	■	■	■	■	■
XII.BHS.1	■	■	■	■	■	■

Sumber: SMAK Santo Yoseph Denpasar, 2017

Keterangan: ■ : > 2 kali ■ : ≤ 2 kali □ : 0

Tabel 1. menunjukkan bahwa pada enam bulan terakhir terdapat banyak kelas yang kosong, yang disebabkan oleh ketidakhadiran guru pengajar mata pelajaran pada jadwal yang telah ditentukan. Saat kondisi yang bersamaan inisiatif dari rekan guru lain yang secara sukarela mengisi kelas yang kosong tersebut

masih di rasa kurang. Permasalahan tersebut menjelaskan bahwa rendahnya OCB dalam membantu rekan kerja dirasakan masih kurang.

Perilaku OCB guru sangat diperlukan, dimana seorang guru memiliki tugas serta tanggung jawab akan tuntutan profesinya, dan guru memiliki keterbatasan dalam melaksanakan tuntutan profesinya tersebut. Shweta dan Srirang (2010) menyebutkan faktor mempengaruhi OCB ialah: keadilan organisasi, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian telah dilakukan Jahangir *et al.* (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wida (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif pada OCB.

OCB dapat dimaksimalkan dalam organisasi apabila peran pemimpin berjalan dengan efektif. Dalam lingkungan yang dinamis cocok diterapkan gaya kepemimpinan transformasional (Ismail *et al.*, 2011). Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawan, sehingga dapat mencapai kinerja melebihi dari sebelumnya (Yukl, 2010:303).

Terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional yaitu, pengaruh yang ideal, motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan yang bersifat individual. Dimensi kepemimpinan transformasional tersebut dapat menyebabkan produktifitas karyawan meningkat, efektifitas organisasi meningkat, tingkat ketidakhadiran menurun, kepuasan serta moril kerja meningkat dan mampu menyesuaikan diri terhadap organisasi meningkat (Robbins dan Judge, 2008:92).

Kepala sekolah merupakan sosok pemimpin di SMAK Santo Yoseph yang dapat berperan memaksimalkan perilaku ekstra peran guru. Keberhasilan serta kegagalan organisasi seringkali dapat ditentukan dari kualitas seorang pemimpin. Kepala sekolah menjadi pemimpin yang baik harus mampu mempengaruhi seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara-cara yang positif.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa guru di sekolah tersebut, dapat ditemukan bahwa interaksi dan motivasi yang diberikan kepala sekolah kepada guru dirasakan masih kurang optimal. Permasalahan tersebut dapat dikarenakan pada tahun ajaran ini terjadi pergantian kepala sekolah yang baru, sehingga dirasa masih perlu adanya adaptasi antara kepala sekolah yang baru dengan para guru agar interaksi dan motivasi yang diberikan berjalan dengan baik. Nguni (2005) dalam penelitiannya menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB guru.

Kepuasan kerja juga dapat memaksimalkan perilaku OCB guru. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang yang dirasakan terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge 2008:107). Luthans (2006:243) menyebutkan terdapat lima aspek kepuasan kerja antara lain: upah, beban kerja, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Berdasarkan observasi peneliti di SMAK Santo Yoseph Denpasar dapat dilihat kurikulum nasional yang sering berubah-ubah setiap tahunnya menyebabkan beban kerja guru semakin bertambah seperti jam mengajar bertambah, tugas sebagai wali kelas serta tugas administratif lainnya. Dari hasil wawancara dapat ditemukan bahwa tingkat kepuasan beberapa guru

mengalami penurunan dilihat dari jam mengajar yang tergolong lama sekitar 8 jam ditambah dengan bimbingan belajar bagi siswa untuk persiapan ujian nasional menyebabkan kelelahan mental dan fisik bagi para guru.

Profesi guru identik dengan kepuasan kerja. Yang di sebabkan pekerjaan guru mempunyai resiko akan tuntutan dedikasi dan profesionalitas tinggi, serta upah dan apresiasi yang tidak memadai (Sutjipto, 2001). Kepuasan kerja guru meningkat dapat mempengaruhi kinerja guru sehari-hari. Hal tersebut merupakan ciri-ciri dalam perilaku ekstra peran (Organ *et al.*, 2006:17-18). Penelitian dilakukan MacKenzie *et al.* (1998) menunjukkan karyawan termotivasi melakukan OCB secara sukarela apabila kepuasan kerja meningkat.

Peran kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional serta kepuasan kerja dalam konteks yang sama pula, hal yang tidak kalah penting dalam memaksimalkan OCB ialah komitmen organisasional guru. Guru harus mampu mengikuti dan mencapai tujuan organisasi dan komitmen yang kuat untuk berhadapan langsung dengan peserta didik dan menjalankan tugasnya sebagai pendidik dengan baik. Luthans (2006:249) menyebutkan bahwa komitmen organisasional adalah sikap loyalitas karyawan sebagai anggota organisasi demi tercapai kebaikan dan kesuksesan organisasinya. Komitmen memiliki tiga indikasi, yaitu (1) menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi, (3) mengerahkan usaha untuk organisasi.

Berdasarkan observasi peneliti di SMAK Santo Yoseph Denpasar dapat dilihat guru di hadapi dengan siswa yang tidak serius mendengarkan guru dan bercanda berada dikelas menyebabkan guru merasa tersinggung dan tidak

dihargai. Hal ini membuat guru penurunan kinerja guru dalam mengajar dikelas, guru menjadi jarang masuk untuk mengajar serta semangat mengajar guru menurun dan kepuasan kerja guru rendah. Hal tersebut berdampak terganggunya ikatan psikologi guru pada organisasi yang menyebabkan rendahnya komitmen organisasional guru. Komitmen organisasional mencerminkan sikap positif seseorang terhadap organisasinya dan dapat digunakan untuk memprediksi perilaku kerja. Komitmen organisasi mampu membuat individu berperilaku positif, disiplin bekerja, mengikuti kebijakan yang telah ditetapkan, meningkatkan pencapaian individu dan selalu menjaga hubungan baik antar rekan kerja.

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, terdapat rumusan masalah pada penelitian ini yaitu bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap OCB di SMAK Santo Yoseph Denpasar. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap OCB di SMAK Santo Yoseph Denpasar.

Kegunaan penelitian ini secara teoritis diharapkan memperkuat hasil-hasil studi yang mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB, serta diharapkan mampu dan dapat menjadi referensi bagi peneliti lain maupun untuk menambah wawasan dan pemikiran peneliti dalam pengembangan sumber daya manusia. Kegunaan penelitian secara praktis diharapkan dapat menjadi masukan yang dapat mendukung perencanaan dan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan khususnya bagi guru dan pegawai di SMAK Santo Yoseph Denpasar.

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) merupakan teori yang melandasi penelitian ini. Teori ini menyebabkan perilaku menjadi efektif, seperti meningkatnya kinerja dan membantu sesama rekan kerja, rasa saling mendukung dengan pimpinan atau organisasi (Cheung, 2013).

OCB dapat didefinisikan sebagai pemberian bantuan sukarela kepada sesama pekerja untuk pengembangan organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun. (Mansoor dkk., 2012). Proses timbal balik memainkan peran penting dalam OCB di organisasi (Maharani dkk., 2013).

Hughes *et al.* (2012:542) menyatakan pemimpin transformasional mempunyai visi, menumbuhkan ikatan emosional yang kuat, keahlian retorika dan menumbuhkan kesan yang baik. Menurut Warrick (2011) kepemimpinan transformasional lebih memfokuskan pada kemampuan kepemimpinan dan membawa kepemimpinan ke tingkat yang baru. Kepemimpinan transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang (Maulizar dkk., 2012).

Menurut Siregar (2011) kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menyangkut hubungan dan harapannya terkait organisasi, komitmen organisasional, upah, dan lainnya. Terdapat tiga ciri karyawan menikmati kepuasan kerja: (1) dapat dinikmati di luar pekerjaan, (2) kombinasi kepuasan kerja di dalam maupun di luar pekerjaan, (3) dapat dinikmati di luar pekerjaan (Westover, 2012). Tranggono dan Kartika

(2008) menyatakan bahwa kegembiraan yang dirasakan karyawan akan berdampak positif kepada organisasi. Apabila karyawan merasa puas akan pekerjaan yang dilakukannya, maka rasa senang pun akan datang, sehingga akan menimbulkan rasa aman dan nyaman dalam bekerja, sedangkan yang merasa tidak puas akan hilang rasa tanggung jawab dan menghindar dari pekerjaan, sehingga menghambat pencapaian tujuan organisasi (Indrawan dan Dewi, 2014).

Menurut Durkin dan Bennet (1999) komitmen organisasional perasaan yang kuat dari seseorang terhadap organisasi demi tercapai tujuan organisasi. Kartika dkk. (2014) menyebutkan komitmen organisasional adalah suatu sikap loyalitas dan ikatan yang dimiliki oleh karyawan untuk melibatkan diri secara aktif dalam organisasi demi kemajuan organisasi.

Perilaku OCB bisa ditunjukkan dengan baik, apabila peran pemimpin berjalan dengan efektif serta kualitas pemimpin merupakan faktor penting menentukan kegagalan atau keberhasilan organisasi. maka keefektifan peran seorang pemimpin sangatlah diperlukan. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Alexandra dan Maria (2015), Lian dan Tui (2012), Nguni (2005), serta Lamidi (2008) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB, dimana semakin tinggi persepsi yang dimiliki bawahan terhadap atasannya, maka OCB akan semakin tinggi. Berdasarkan uraian di tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

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

Kepuasan kerja yang meningkat mampu mempengaruhi kinerja karyawan sehari-hari. Perilaku tersebut merupakan ciri dalam komponen perilaku OCB (Organ *et al.*, 2006:17-18). Penelitian yang telah dilakukan Huang *et al.* (2012), Sambung (2012), Rini dkk. (2013), Sesen dkk. (2012), serta Krishnan *et al.* (2009) menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

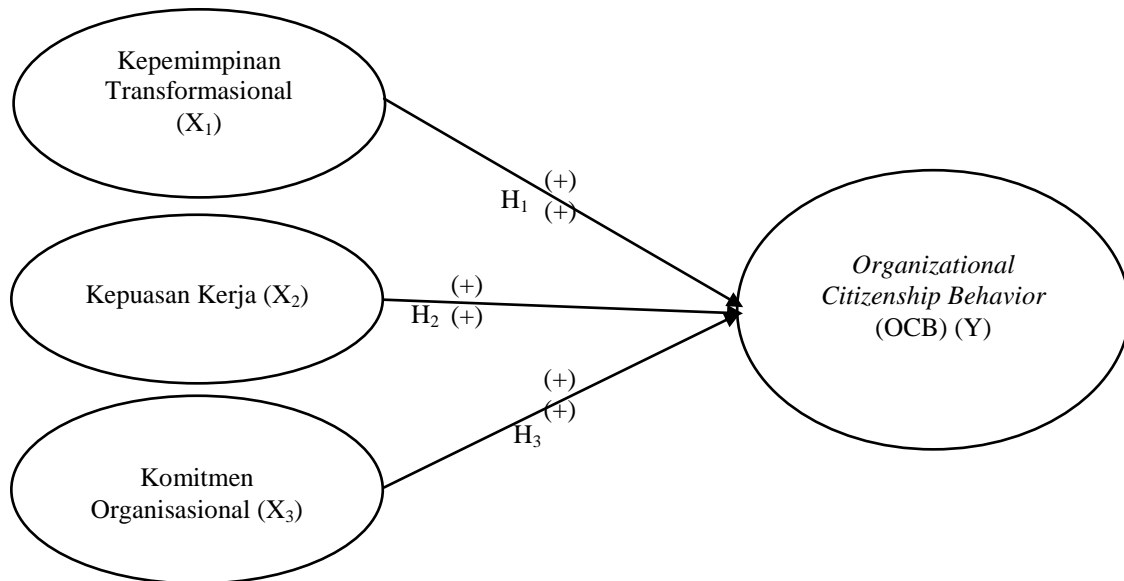
H₂: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap terhadap *organizational citizenship behavior*.

Komitmen merupakan kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Perilaku tersebut akan membantu meningkatkan OCB. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat akan memiliki ikatan emosional dengan perusahaannya. Hal tersebut akan membuat karyawan dengan senang hati melakukan pekerjaan utama dan pekerjaan di luar *job description* (Bakhshi dkk., 2011).

Rahmatun (2013), Bakan *et al.* (2013), Zeinabadi (2011), Zadeh *et al.* (2015), serta Bakhshi (2011) menemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap OCB.

H₃: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Sesuai dengan hipotesis yang telah dipaparkan, maka dapat dibuat model konseptual pada gambar 1. Sebagai berikut.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian
Sumber: Data Diolah, 2017

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif dimana menunjukkan hubungan dua variabel atau lebih. Lokasi yang dipilih untuk penelitian adalah SMAK Santo Yoseph karena peneliti telah melakukan observasi terhadap masalah OCB. Sumber data yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuisisioner yang disebarakan dan data sekunder diperoleh dari jumlah absensi guru, jadwal mengajar guru, dan sejarah organisasi.

Variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan transformasional (X_1), kepuasan kerja (X_2), dan komitmen organisasional (X_3) sebagai variabel bebas, sementara OCB (Y) sebagai variabel terikat. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan ialah seluruh guru di SMAK Santo Yoseph

yang berjumlah 60 orang. Teknik sampling yang dipakai dalam penelitian ini adalah sampel jenuh.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini ialah observasi, wawancara, dan kuisisioner. Hasil observasi di SMAK Santo Yoseph, yaitu peran pengajar dalam membantu rekan kerja yang berhalangan hadir kurang optimal dan kurikulum nasional yang berubah-ubah menyebabkan beban kerja bertambah. beban kerja guru cenderung semakin bertambah tiap tahunnya dikarenakan kurikulum nasional yang sering berubah-ubah. Wawancara, dalam penelitian ini tanya jawab dilakukan dengan beberapa guru dan pegawai mengenai kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan OCB. kuisisioner yang disebarkan berupa daftar pernyataan tertulis kepada responden mengenai OCB, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional. Jawaban-jawaban yang didapatkan dari responden diberi skor atau nilai dengan menggunakan skala *Likert* 1 sampai 5.

Instrumen yang digunakan pada penelitian ini diuji menggunakan uji reliabilitas dan uji validitas. Uji validitas untuk mengukur valid atau tidaknya kuisisioner. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasi skor faktor dengan skor total apabila korelasi tiap faktor positif 0,3 ke atas maka merupakan *construct* yang kuat (Sugiyono, 2004:115). Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang menghasilkan data yang sama apabila dipakai beberapa kali mengukur obyek yang sama. Dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,70 (Ghozali, 2014:48).

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis faktor konfirmatori, uji asumsi klasik, dan analisis regresi linier berganda. Korelasi KMO (*Kaiser Mayer Olkin*) akan menunjukkan validitas konstruk analisis faktor. Minimal 0,5 dan nilai KMO di bawah 0,5 melihatkan analisis faktor tidak bisa digunakan.

Model regresi yang baik dapat dilihat dari model regresi yang terbebas dari masalah normalitas, mutlikolinieritas serta masalah heteroskedasitas. Pengujian normalitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan statistik *Kolmogorov-Smirnov* dimana data dinyatakan normal apabila nilai *Asym Sig* (2-tiled) pengujian lebih besar dari 0,05 ($\alpha=5\%$) (Ghozali, 2014:160-163). Multikolonieritas dapat kita lihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) atau *tolerance*. Jika *VIF* < 10 atau nilai *tolerance* > 0,10 maka dikatakan tidak ada multikolonieritas (Ghozali, 2014:106). Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan meregresi variabel terikat dengan variabel independen. Jika tidak ada satupun variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat atau nilai signifikansinya di atas 5%, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui atau memperoleh gambaran mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1), Kepuasan Kerja (X_2) dan Komitmen Organisasional (X_3) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y). Dalam penelitian ini dapat dilihat model regresi linier berganda tunjukkan oleh persamaan sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

Y = organizational citizenship behavior

α	= koefisien konstanta
β_1	= koefisien regresi kepemimpinan transformasional
β_2	= koefisien regresi kepuasan kerja
β_3	= koefisien regresi komitmen organisasional
X_1	= kepemimpinan transformasional
X_2	= kepuasan kerja
X_3	= komitmen organisasional
e	= tingkat kesalahan atau tingkat gangguan

Untuk menguji hipotesis maka dilakukan pengujian terhadap variabel penelitian, baik secara simultan (uji F) untuk menjelaskan apakah semua variabel bebas di dalam model memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat, maupun secara parsial (uji t) untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2014:98).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMAK Santo Yoseph, yakni berjumlah 60 sampel. Data karakteristik responden diperoleh berdasarkan profil responden dalam kuesioner yang disebar, dimana dari penelitian dilakukan di SMAK Santo Yoseph Denpasar yang ditunjukkan pada Tabel 2.

Terdapat beberapa karakteristik responden, yang pertama karakteristik berdasarkan umur, menunjukkan bahwa guru SMAK Santo Yoseph sebagian besar berumur 41 tahun keatas dengan jumlah sebanyak 28 orang (46,67%), kedua karakteristik berdasarkan jenis kelamin, berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 23 responden (38,33%), ketiga karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan, pada Tabel 2 menunjukkan

jumlah tertinggi terletak pada tingkat pendidikan terakhir S1 sebanyak 44 orang dengan persentase 95,6 persen, sedangkan untuk tingkat pendidikan diploma yang memiliki jumlah 2 orang dengan persentase 4,4 persen., keempat karakteristik berdasarkan tempat tinggal, Tabel 2 menunjukkan jumlah tertinggi pada tempat tinggal guru di daerah Denpasar Barat sebanyak 18 orang dengan persentase 30 persen.

Tabel 2.
Karakteristik Responden SMAK Santo Yoseph Berdasarkan Umur, Jenis Kelamin, Pendidikan Terakhir dan Tempat Tinggal

Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Umur		
21-30	20	33,33
31-40	12	20,00
>41	28	46,67
Total	60	100
Jenis Kelamin		
Laki-laki	23	38,33
Perempuan	37	61,67
Total	60	100
Tingkat Pendidikan		
SMA / Sederajat	0	0
Diploma	2	3,33
S1	58	96,67
Total	60	100
Tempat Tinggal		
Denpasar Utara	4	6,67
Denpasar Selatan	17	28,33
Denpasar Barat	18	30
Denpasar Timur	3	5
Badung	16	26,66
Tabanan	1	1,67
Gianyar	1	1,67
Total	60	100

Sumber: SMAK Santo Yoseph, 2017

Kuesioner dikatakan valid apabila pernyataan dari kuesioner dapat mengungkap sesuatu yang akan di ukur dari kuesioner tersebut. Pada Tabel 3. dapat dilihat bahwaseluruh indikator pernyataan setiap variabel pada penelitian ini mempunyai nilai *Pearson Correlation* atau Koefisien Korelasi lebih dari 0,30, sehingga dapat dikatakan seluruh indikator memenuhi syarat validitas.

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	Pearson Correlation	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,921	Valid
	X1.2	0,868	Valid
	X1.3	0,781	Valid
	X1.4	0,872	Valid
Kepuasan Kerja (X2)	X2.1	0,798	Valid
	X2.2	0,852	Valid
	X2.3	0,837	Valid
	X2.4	0,861	Valid
	X2.5	0,917	Valid
Komitmen Organisasional (X3)	X3.1	0,788	Valid
	X3.2	0,903	Valid
	X3.3	0,915	Valid
Organizational Citizenship Behavior (Y)	Y1	0,895	Valid
	Y2	0,915	Valid
	Y3	0,901	Valid
	Y4	0,899	Valid
	Y5	0,900	Valid

Sumber: Data Diolah, 2017

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,884	Reliabel
2.	Kepuasan Kerja (X ₂)	0,905	Reliabel
3.	Komitmen Organizational (X ₃)	0,838	Reliabel
4	Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,941	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2017

Uji reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya bila melakukan pengukuran kembali kepada gejala yang sama dan dengan alat ukur yang sama serta hasil pengukuran konsisten. Dapat dilihat pada Tabel 4. bahwa semua instrumen penelitian yaitu OCB, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional mendapat hasil *Cronbach's alpha* lebih dari 0,70, hal tersebut menunjukkan instrumen yang digunakan adalah reliabel dan dapat dilanjutkan dengan analisis berikutnya.

Variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat keseluruhan mempunyai nilai rata-rata 3,875 berarti kepemimpinan transformasional yang dirasa guru SMAK Santo Yoseph dapat dikatakan baik. Nilai rata-rata tertinggi pada pernyataan atasan mampu membangkitkan kreatifitas bawahan dalam melakukan pekerjaan dengan nilai sebesar 3,9500 dan rata-rata indikator terendah pada pernyataan atasan mampu menyampaikan tujuan organisasi dengan jelas dengan nilai sebesar 3,8333.

Variabel kepuasan kerja secara keseluruhan bisa disimpulkan memiliki rata-rata 3,88666 berarti kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru SMAK Santo Yoseph dapat dikatakan baik. Rata-rata tertinggi pada pernyataan upah yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja saya dengan nilai sebesar 4,2167 dan rata-rata indikator terendah pada pernyataan atasan memberikan pengawasan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dengan nilai sebesar 3,7500.

Variabel kepuasan kerja secara keseluruhan dapat disimpulkan mempunyai rata-rata 3,8389 berarti komitmen organisasional yang dimiliki oleh guru SMAK Santo Yoseph dapat dikatakan baik. Pernyataan yang mendapat rata-rata tertinggi yaitu saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini dengan nilai sebesar 4,2167 dan rata-rata indikator terendah terdapat pada pernyataan meninggalkan organisasi merupakan tindakan yang berrisiko tinggi dengan nilai 3,7667.

Variabel OCB dapat secara keseluruhan disimpulkan mempunyai rata-rata 3,78 berarti komitmen organisasional yang dimiliki oleh guru SMAK Santo Yoseph dapat dikatakan baik. Dengan rata-rata tertinggi diperoleh pernyataan saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja dan rata-rata

indikator terendah pada pernyataan saya tidak pernah mengambil jam istirahat berlebihan dengan nilai sebesar 3,7333.

Kecukupan sampel dapat diketahui dengan menggunakan Uji KMO. Hasil uji KMO pada variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* memperlihatkan setiap variabel sudah mendapat nilai KMO > 0,5. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa setiap variabel mempunyai kecukupan sampel untuk analisis faktor.

Tabel 5.
Hasil Uji KMO

No.	Variabel	KMO
1	Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0,793
2	Kepuasan Kerja (X_2)	0,813
3	Komitmen Organisasional (X_3)	0,654
4	Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,887

Sumber: Data Diolah, 2017

Tabel 6.
Nilai MSA

No.	Variabel	Nilai MSA
1	Atasan mampu menyampaikan tujuan organisasi dengan jelas ($X_{1,1}$)	0,727
	Atasan selalu memotivasi bawahan dalam pencapaian tujuan ($X_{1,2}$)	0,796
	Atasan mampu membangkitkan kreatifitas bawahan dalam melakukan pekerjaan ($X_{1,3}$)	0,901
	Atasan selalu memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan ($X_{1,4}$)	0,803
2	Upah yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja saya ($X_{2,1}$)	0,867
	Atasan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang saya lakukan ($X_{2,2}$)	0,755
	Pekerjaan yang dibebankan oleh sekolah sesuai kemampuan saya ($X_{2,2}$)	0,828
	Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik ($X_{2,3}$)	0,833
3	Saya diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir ($X_{2,4}$)	0,806
	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini ($X_{3,1}$)	0,806
	Tindakan meninggalkan organisasi ini menjadi sesuatu yang beresiko tinggi bagi saya ($X_{3,2}$)	0,629
4	Berpindah organisasi lain sangat tidak etis bagi saya ($X_{3,3}$)	0,607
	Saya bersedia membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih ($X_{4,1}$)	0,878
	Saya tidak pernah mengambil jam istirahat berlebihan ($X_{4,2}$)	0,901
	Saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja ($X_{4,3}$)	0,888
	Saya selalu menerima setiap prosedur yang ditetapkan oleh organisasi ($X_{4,4}$)	0,901
	Saya selalu berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi ($X_{4,5}$)	0,868

Sumber: Data Diolah, 2017

Kelayakan model uji faktor untuk masing-masing variabel dapat dilihat dari nilai *Measures of Sampling Adequacy* (MSA). Dapat dilihat pada Tabel 6. Masing-masing variabel memiliki nilai MSA lebih besar dari 0,5. Tabel 6. menunjukkan bahwa masing-masing model layak dan dapat digunakan pada analisis faktor.

Tabel 7.
Nilai Percentage of Variance

No.	Variabel	Percentage of Variance
1	Kepemimpinan Transformasional (X_1)	73,214
2	Kepuasan Kerja (X_2)	70,393
3	Komitmen Organisasional (X_3)	71,509
4	Organizational Citizenship Behavior (Y)	76,691

Sumber: Data Diolah, 2017

Percentage of Variance menunjukkan masing-masing faktor dapat menjelaskan variasinya. kemampuan dari masing-masing faktor untuk menjelaskan variasinya. Pada Tabel 7. Hasil *Persentage of Variance* setiap variabel lebih besar dari 60 persen. Sehingga faktor dari setiap variabel mampu untuk menjelaskan variabel faktornya. Tabel 7. Menunjukkan bahwa faktor dari masing-masing variabel memiliki kelayakan untuk menjelaskan variabel faktornya.

Untuk mengetahui setiap variabel yang digunakan dapat berdistribusi normal atau tidak maka dilakukan Uji Normalitas. Dapat di lihat pada uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov test* menunjukkan bahwa *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,200 > dari *level of significant* (0,05), dapat dikatakan bahwa setiap variabel persepsi tentang OCB, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional berdistribusi normal.

Tabel 8.
Hasil Uji Normalitas

Kolmogorov-Smirnov Z	Unstandardized Residual
N	60
Asymp.Sig.(2-tailed)	0,200

Sumber : Data Diolah, 2017

Uji multikolinearitas memiliki tujuan untuk menguji adanya kolerasi variabel bebas satu dengan lainnya. Pada Tabel 9. tersebut bisa ditemukan nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai *Tolerance* setiap variabel mempunyai nilai lebih besar dari 0,1 sehingga dapat disimpulkan antar variabel bebas tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 9.
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0,764	1,309
Kepuasan Kerja (X_2)	0,730	1,369
Komitmen Organisaional (X_3)	0,704	1,421

Sumber : Data Diolah, 2017

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Hasil dari pengujian Heterokedastisitas pada Tabel 10. Menunjukkan bahwa nilai signifikansi setiap variabel bebas lebih besar dari 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi yang terdapat pada penelitian ini bebas dari heterokedastisitas.

Tabel 10.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Komitmen organisasi	0,588	Bebas heteroskedasitas
Kepuasan kerja	0,282	Bebas heteroskedasitas
Pelatihan profesi	0,126	Bebas heteroskedasitas

Sumber : Data Diolah, 2017

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1), Kepuasan Kerja (X_2) dan

Komitmen Organisasional (X_3) terhadap OCB (Y) Guru di SMAK Santo Yoseph Denpasar.

Tabel 11.
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
Constant	-4,430E-17	0,072		0,000	1,000
Kepemimpinan Transformasional	0,374	0,084	0,352	4,474	0,000
Kepuasan Kerja	0,353	0,085	0,350	4,137	0,000
Komitmen Organisasional	0,334	0,087	0,449	3,844	0,000
<i>Adjusted R Square</i>					0,686
<i>F Statistic</i>					43,897
<i>Signifikansi</i>					0,000

Sumber: Data Diolah, 2017

Dari hasil analisis regresi pada Tabel 11. dapat dibuat persamaan sebagai berikut.

$$Y = -4,430E-17 + 0,374X_1 + 0,353X_2 + 0,334X_3 + e$$

Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional (β_1) sebesar 0,374 artinya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB pada guru SMAK Santo Yoseph Denpasar. Hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila kepemimpinan transformasional meningkat, maka OCB akan mengalami peningkatan. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Alexandra dan Maria (2015) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Lian dan Tui (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif yang signifikan terhadap OCB. Meningkatnya perilaku OCB juga akan terlihat dengan perilaku inisiatif yang tinggi untuk saling membantu rekan kerja secara sukarela, selalu menjaga hubungan baik antar rekan kerja, mengikuti prosedur organisasi

yang telah ditetapkan serta selalu berpartisipasi dan peduli dalam setiap kegiatan organisasi.

Nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja (β_2) sebesar 0,353 artinya kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB pada guru SMAK Santo Yoseph Denpasar. Hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja meningkat, maka OCB akan mengalami peningkatan. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Huang *et al.* (2012) yang membuktikan bahwa kepuasan dapat meningkatkan OCB karyawan. Sambung (2012) didapat hasil yang memperlihatkan bahwa kepuasan kerja dapat menimbulkan perilaku ekstra peran (OCB). Adanya kesesuaian pemberian upah dengan beban kerja, perhatian yang baik dari atasan, pemberian pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik, dan mendapatkan kesempatan promosi akan meningkatnya perilaku ekstra peran para guru. Perilaku OCB para guru mampu meningkat apabila kepuasan guru juga meningkat.

Nilai koefisien regresi variabel Komitmen Organisasional (β_3) sebesar 0,334 artinya Komitmen Organisasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB pada guru SMAK Santo Yoseph Denpasar. Hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila Komitmen Organisasional meningkat, maka OCB akan mengalami peningkatan. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Rahmatun (2013) menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dan OCB. Bakan *et al.* (2013) dalam penelitian yang telah dilakukannya dikalangan pekerja di sektor tekstil Kahramanmaras menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap OCB. Adanya

ikatan emosional kuat dengan organisasi, merasa tindakan meninggalkan organisasi mempunyai resiko tinggi dan keinginan untuk terus bekerja pada organisasi akan meningkatkan perilaku OCB.

Berdasarkan hasil pengujian disajikan dalam Tabel 11. dapat dilihat bahwa nilai dari F hitung adalah sebesar 43,897 dengan nilai signifikansi 0,000. Maka dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dapat dilihat signifikansinya sebesar 0,000 (lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$), dilihat dari hal tersebut model regresi linier berganda bisa dipakai sebagai alat analisis yang dapat menguji pengaruh variabel bebas (kepuasan kerja dan komitmen organisasional kepemimpinan transformasional) terhadap variabel terikat (OCB).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dapat diambil berdasarkan pembahasan di atas adalah ada pengaruh kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan terhadap OCB guru di SMAK Santo Yoseph Denpasar. Ada pengaruh kepuasan kerja positif signifikan terhadap OCB di SMAK Santo Yoseph Denpasar. Ada pengaruh komitmen organisasional secara positif signifikan terhadap OCB di SMAK Santo Yoseph Denpasar.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disarankan bagi pihak-pihak SMAK Santo Yoseph Denpasar sebaiknya memperhatikan peran pemimpin terutama dalam menyampaikan tujuan organisasi, perhatian dan motivasi. Disarankan juga bagi pihak SMAK Santo Yoseph sebaiknya lebih

memberikan perhatian kembali terhadap kepuasan kerja guru terutama dalam perhatian, beban kerja dan pengembangan karir. Pihak SMAK Santo Yoseph Denpasar sebaiknya memperhatikan kembali komitmen organisasional guru terutama dalam komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Bagi Pihak SMAK Santo Yoseph Denpasar seharusnya lebih memperhatikan kembali perilaku OCB terutama saat mengambil jam istirahat berlebih dan menerima prosedur organisasi.

Penelitian ini memiliki kekurangan dan keterbatasan yang bisa dijadikan bahan pertimbangan kepada peneliti berikutnya agar nantinya mendapatkan hasil yang lebih baik lagi dalam melakukan penelitian. Penelitian ini memiliki kekurangan yaitu penelitian terbatas kepada satu objek penelitian, yaitu guru di SMAK Santo Yoseph Denpasar. Oleh karena itu, disarankan agar peneliti selanjutnya mampu untuk lebih memperluas penelitian pada populasi yang lebih luas serta lingkungan organisasi yang lebih besar, dan dapat pula penelitian dilakukan pada daerah lain sehingga mendapat hasil penelitian yang bervariasi. Disarankan juga agar mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti loyalitas karyawan, *turn over intention* dan *burnout* yang memiliki hubungan dengan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan OCB.

REFERENSI

Alexandra, D.O.R., and Maria, C.F. 2015. The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF, Bragança Paulista*, 20(3): 493-504.

- Bakan, Ismail., Tuba, Buyukbese., Burcu, Frsahan., and Ilker, Kefe. 2013. The Effect of Organizational Commitment on Women Employees Organizational Citizenship Behavior. *Indian Journal of Applied Research*. 3(2): 202-204.
- Bakhshi, Arti. 2011. Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Business and Management*. 3(4): 68-78.
- Cheung, M. F. 2013. The Mediating Role Of Perceived Organizational Support In The Effect Of Interpersonal And Informational Justice On Organizational Citizenship Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*. 34(6): 551-572.
- Durkin, M., and Bennet, H. 1999. Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers. *The International Journal of Bank Marketing*. 17(3): 124-137.
- Ghozali, Imam. 2014. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Edisi ke-7*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- <http://m.okezone.com/read/2015/11/30/65/1258030/empat-masalah-utama-pendidikan-indonesia>. Diunduh tanggal 25 April 2017.
- <https://www.posbali.id/dr-i-made-alit-mariana-kepala-lpmp-bali-bangun-kolaborasi-untuk-memajukan-dunia-pendidikan-di-bali/>. Diunduh tanggal 25 April 2017.
- Huang, C.C., You, C.S., And Tsai, M.T. 2012. A Multidimensional Analysis Of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *Nursing Ethics*. 19(4): 513-529.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Indrawan, Dewa Cahyadi dan Dewi, A.A. Sagung Kertika. 2014. Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Cargo Asas International, Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 3(6): 1767-1779.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., and Yusuf, M.H. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*. 2(1): 89-107.

- Jahangir, N., Akbar, M., and Haq, M. 2004. Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*. 1(2): 75- 85.
- Kartika, Anggi Dyah Ayu., Hamid, Djanur., dan Prasetya, Arik. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Pabrik Gula Toelangan Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 15(2): 1-8.
- Krishnan, R., Arumugam, N., Chandran, V., and Kanchymalay, K. 2009. Examining the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study among Non Academic Staffs in A Public Higher Learning Institution in Malaysia. *Global Business Summit Conference*. 2(43): 221-232.
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. 8(1): 25-37.
- Lian, L.K., and Tui, L.G. 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect Of Subordinates Competence And Downward Influence Tactics. *Journal Of Applied Business And Economis*. 13(2): 59-96.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- . 2008. *Organizational Behavior*, Edisi sebelas, Singapore: Mc Graw Hill.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Ahearne, M. 1998. Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *The Journal of Marketing*. 62(3): 87-98.
- Maharani, Vivin., Troena, Afnan Eka., dan 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): 46-57.
- Mansoor, Narmeen., Aslam, Hassan Danial and T, Javad. 2012. Exploring Organizational Citizenship Behavior and its Critical Link to Employee Engagement for Effectual Human Resources Management in Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 3(1): 567-576.
- Maulizar., Musnadi, Said., dan Yunus, Muklis. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank

Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. 1(1): 58-65.

Nguni, S.C. 2005. A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools. *Doctoral thesis*. Universiteit Nijmegen 5(1): 234-247.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications.

Rahmatun., Astuti, Tri., dan Kistyanto, Anang. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Organization Citizenship Behaviour. *Jurnal Ilmu Manajemen*. vol. 1 no. 5. pp 1301-1313.

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*. 1(1): 212-215.

Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.

Sambung, Roby., Thoyib, Armanu., Troena, Eka., dan Surachman. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Profesionalisme Dosen terhadap Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen: Studi pada Universitas Palangkaraya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 10(1): 96-102.

Sesen, Harun., dan Basim Nejat. 2012. Impact of Satisfaction and Commitment on Teachers' Organizational Citizenship. *Educational Psychology*. 32(4): 475-491.

Shweta, J., and Srirang, J. 2010. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature, *Journal of Management and Public Policy*. 1(2): 27-36.

Siregar, Edi. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kinerja Individual dan Sistem Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 1(6): 40-55.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

-----, 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Sutjipto. 2001. Apakah Anda Mengalami *Burnout*?. *Jurnal Pendidikan Penabur*. 1(1): 6-31.

Tranggono., Rahadyan, Probo., dan Kartika, Andi. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*. 15(1): 80-90.

Undang-Undang, R. I. 2006. No. 14 Tahun 2005. Tentang Guru dan Dosen.

Warrick, D D. 2011. The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and Organization Development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 8(5): 10-22.

Westover, Jonathan H. 2012. Comparative Welfare State Impacts on Work Quality and Job Satisfaction: A Cross-national Analysis. *International Journal of Social Economics*, 39(7): 503-525.

Wida, A. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(7): 4367-4393.

Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks.

Zadeh, Hakak, Mina., Reza, Mohammad., E, Farshad, T., dan Zarei, Ali. 2015. Relationship between Job satisfaction, Organizational commitment and Organizational Justice with Organizational Citizenship Behavior in Physical Educators. *MAGNT Research Report*. 3(2): 199-210.

Zeinabadi, H., and Keyvan, S. 2011. Role Of Procedural Justice Trust, Job Satisfaction, And Organizational Commitment In Organizational Citizenship Behavior Of Teacher: Proposing A Modified Social Exchange Model. *Procedia Journal Of Social And Behavioral Sciences*. 29(2): 1472-1482.