

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

**I Made Bagus Arya Subawa<sup>1</sup>  
I Gusti Made Suwandana<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
*e-mail* : bagusaryasubawa@gmail.com

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Lila Buana Wisata. Sampel yang diambil sebanyak 34 responden. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh. Teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, serta penelitian ini juga berhasil membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Lila Buana Wisata.

**Kata kunci** : kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior in PT. Lila Buana Wisata. The number of samples used in this study were 34 respondents. The samples in this study using saturation sampling technique. The analysis technique used is Multiple Regression Analysis. Results of the analysis showed that transformational leadership has positive and significant effect on organizational citizenship behavior, job satisfaction positive and significant effect on organizational citizenship behavior, organizational commitment influence positively and significantly related to organizational citizenship behavior, and this study also proved that transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment influence on organizational citizenship behavior in PT. Lila Buana Wisata.*

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

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah suatu hal yang sangat penting dalam perusahaan maupun organisasi karena keberhasilan dan keefektifan suatu organisasi maupun perusahaan sangat bergantung terhadap kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Sumber daya manusia seringkali menjadi penentu eksistensi perusahaan tempatnya bernaung, sehingga perusahaan sebaiknya tidak lagi memandang sumber daya manusia sebagai beban, melainkan sebagai suatu aset organisasi. Davoudi (2010) menyatakan sumber daya manusia memiliki peran yang sangat vital di setiap perusahaan, sehingga tercapai atau tidaknya suatu tujuan perusahaan sangat bergantung dari sumber daya manusianya sendiri. Tanpa adanya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan maka aktivitas perusahaan tidak akan berjalan (Hasibuan, 2008:12).

Konsep dari *Organizational Citizenship Behavior* pada bidang perilaku organisasi muncul sejak dua dekade yang telah lalu dan hingga kini *Organizational Citizenship Behavior* terus berkembang (Lee *et al.*, 2013). Seperti halnya perusahaan lainnya, pada perusahaan penyedia jasa, *Organizational Citizenship Behavior* amat sangat diperlukan. Perusahaan yang kegiatan operasionalnya sangat bergantung pada sumber daya manusianya, mulai dari proses penjualan produk sampai melayani konsumen memerlukan *Organizational Citizenship Behavior* untuk menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya. Hal ini karena tidak cukup bagi sumber daya manusia di perusahaan untuk hanya menjalankan tugas masing-masing tanpa memiliki perilaku ekstra peran,

utamanya ketika keadaan kantor ramai dan sejumlah tugas tidak bisa dikerjakan dengan baik oleh karyawan.

*Organizational Citizenship Behavior* adalah kontribusi yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan memperoleh penghargaan dari perusahaan berdasarkan tugas yang telah dilaksanakan (Paramita, 2012). *Organizational Citizenship Behavior* adalah kunci kesuksesan suatu organisasi, misalnya ketika timbal balik yang dirasakan karyawan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, maka akan berdampak pada berkurangnya niat karyawan untuk menjalankan perilaku ekstra peran (OCB). Karyawan yang sering bekerja *overtime* dapat bekerja lebih efisien dari segi waktu maupun tenaga apabila dapat memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* (Firdaus, 2010).

*Social exchange theory* adalah teori yang sering digunakan untuk menjelaskan mengapa seorang karyawan bersedia untuk memperlihatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Teori ini didasarkan pada dua asumsi, timbal-balik dan ekuitas. Ketika seorang karyawan mengalami pengaruh yang relatif positif atau persepsi dalam sebuah organisasi, ia akan membalas budi yang paling praktis dan cara yang efektif, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah salah satu cara terbaik untuk menunjukkan bahwa hal ini membuktikan lingkungan etika sebuah organisasi memiliki pengaruh pada karyawan dalam hal perilaku ekstra peran.

PT. Lila Buana Wisata merupakan sebuah perusahaan yang mengkhususkan diri pada penyediaan jasa paket wisata dan tiket penerbangan. PT. Lila Buana Wisata memiliki 2 cabang yang bertempat di daerah renon dan tuban. PT. Lila

Buana Wisata sendiri telah berdiri sejak tanggal 1 juli 1998, yang dimana pada awal berdirinya perusahaan ini adalah hanya sebagai *trip advisor* di hotel Orange kuta. PT. Lila Buana Wisata memiliki total jumlah karyawan sebesar 34 orang.

Organ (1995) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku ekstra peran merupakan perilaku dalam organisasi yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal. Menurut pengamatan penelitian, terdapat masalah yaitu tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Lila Buana Wisata dapat dikatakan cukup rendah, ini terungkap saat dilakukannya wawancara singkat dan observasi langsung dengan sejumlah karyawan PT. Lila Buana Wisata. Hasil wawancara dari beberapa pegawai di bidang *Ticketing*, bahwa kantor sangat membutuhkan pegawai yang mempunyai peran lebih di luar pekerjaannya agar dapat bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi, namun hal ini masih belum mampu direalisasikan karena masih ada pegawai yang melakukan tindakan-tindakan yang tidak sesuai dengan aturan yang ada seperti permissi pada saat bekerja, mengobrol dengan pegawai lainnya yang semua itu tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Hal ini juga dapat dilihat dari sikap pegawai yang hanya mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sendiri tanpa mempunyai keinginan untuk membantu rekan kerja yang lain, yang memiliki beban kerja lebih serta cenderung untuk bekerja secara individual dan ini dapat dipicu dari perbedaan masing-masing individu yang meliputi pengalaman, pengetahuan, pelatihan dan kesadaran akan sikap kerja yang dimilikinya.

Pada kondisi ideal, pegawai sepatutnya memiliki peran OCB dengan menunjukkan perilaku sukarela untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan lain yang di luar tanggung jawab dan kewajibannya sendiri demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan OCB perlu adanya faktor-faktor yang mempengaruhinya, antara lain kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal ini karena *organizational citizenship behavior* (OCB) memainkan peran penting dalam proses pertukaran timbal balik di organisasi (Maharani, Troena & Noermijati, 2013). Huang *et al.* (2012) menyatakan bahwa riset mengenai *Organizational Citizenship Behavior* yang telah dilakukan dan beberapa faktor terbukti mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Sejalan dengan Huang *et al.* (2012), Shweta dan Srirang (2010) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* adalah disposisi dan motif individu, kohesivitas kelompok, sikap pegawai dimana didalamnya termasuk adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi, gaya kepemimpinan transformasional serta keadilan organisasi.

Luthans (2013:175) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai bentuk kepemimpinan dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Surbakti (2013), interaksi yang dimiliki antara pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dengan bawahannya ditandai dengan besar atau kecilnya pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahannya untuk berubah. Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan transformasional akan cenderung memacu para pengikutnya untuk menghasilkan

pekerjaan melebihi dari apa yang diharapkan, yaitu dengan cara mengubah visi, menjadi contoh, memberi dukungan, serta merangsang keinginan untuk berubah kearah yang lebih baik. Pengikut memiliki kepercayaan, kekaguman, loyal, dan menghargai pemimpin mereka, sehingga mereka dengan mudah akan melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan. Pemimpin merubah dan memotivasi para pengikut dengan menggunakan kharisma dan intelektualitas.(Saeed *et al.*, 2012).

Humphrey (2012) menyatakan bahwa pemimpin mempunyai kekuatan langsung yang mampu memberikan dampak luar biasa terhadap para pengikut. Kepemimpinan adalah proses dimana individu mampu mempengaruhi dan menggerakkan anggota kelompoknya dalam mencapai tujuan bersama, sehingga gaya kepemimpinan para manajer akan sangat menentukan bagaimana para karyawan bersikap. Kepemimpinan transformasional seperti yang diuraikan oleh Northouse (2013:176) adalah sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin maupun pengikut. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memberi perhatian lebih kepada para pengikutnya. Selain jenis kepemimpinan, beberapa penelitian juga memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga dianggap sangat penting bagi organisasi untuk memperhatikan kepuasan kerja anggotanya (Darmawati dkk., 2012; Sambung dkk., 2012; Rini dkk., 2013).

Kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja yang berupa rasa tidak puas atau rasa puas (Sopiah,

2008:170). Porter (2007:114) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah selisih dari apa yang didapat dengan yang seharusnya didapatkan. Semakin sedikit selisih yang didapat maka dapat dikatakan bahwa individu merasa puas dengan pekerjaannya. Vitell (2008) menyatakan sejumlah dimensi dari kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap manajemen, kompensasi memberi kontribusi besar terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Swaminathan *et al.* (2013), peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* bergantung terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang baik maka akan memberikan berpengaruh pada kinerja mereka dalam organisasi. Swaminathan (2013) berpendapat bahwa OCB pegawai dipengaruhi oleh peningkatan kepuasan kerja, yang dimana hal ini akan menimbulkan pengaruh positif terhadap pencapaian dari tujuan perusahaan. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang tidak dapat diukur hanya dari pengamatan fisik semata. Kepuasan kerja hanya dapat disimpulkan apabila pekerja secara langsung menyatakan puas/tidaknya mereka dengan pekerjaan yang dilakukan (Shibru, 2011). Faruk (2013), seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung berperilaku positif terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Faktor lain yang memicu timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* adalah komitmen organisasi. Porter (2007:125) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menjelaskan kesiapan dari seorang karyawan dalam menerima tujuan organisasi dan menghadapi pekerjaan. Sena (2011), mengatakan faktor - faktor yang mendorong adanya *organizational*

*citizenship behavior* pegawai dipengaruhi oleh beberapa motif, yaitu komitmen terhadap organisasi dimana terdapat keinginan untuk berpartisipasi dengan baik dalam organisasi serta bangga menjadi bagian dalam organisasi tersebut. Standar-standar yang diterapkan organisasi, prinsip organisasi, etika, dan nilai organisasi untuk tetap berada dalam lingkup organisasi.

Komitmen dikatakan mampu menjadi salah satu faktor yang dapat berkontribusi pada efisiensi dari organisasi sendiri (Rehan, 2013). Mohamed (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional merujuk pada prinsip organisasi, standar organisasi, menerima dan mewujudkan tujuan organisasi, etika organisasi dan nilai-nilai organisasi untuk tetap berada dalam organisasi dalam segala situasi serta kesiapan karyawan untuk bekerja keras. Darmawati dkk. (2013) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan yang dimana seorang karyawan membela suatu organisasi dan memiliki tujuan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Davoudi (2010) mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi lebih bisa mengidentifikasi sasaran dan tujuan dari organisasi serta tetap tinggal dalam organisasi. Adekola (2012) mengartikan bahwa komitmen organisasional adalah sikap karyawan atau kekuatan organisasi dalam mengikat karyawan agar tetap berada di dalam organisasi. Adiapsari (2012) mengatakan kemauan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dan tetap bertahan di lembaga tempatnya bekerja ini menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki komitmen organisasional. Sopiah (2008:156) menyatakan komitmen organisasi dapat dilihat

dari sejumlah faktor yaitu keinginan untuk tetap berada dalam organisasi, kemauan dalam pencapaian tujuan organisasi, kepercayaan dan penerimaan terhadap organisasi. Robbins (2008:100) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu sikap dari karyawan yang mencerminkan perasaan mereka terhadap organisasi tempat mereka bernaung.

Berdasarkan hasil pengamatan awal (Observasi) pada karyawan PT. Lila Buana Wisata diperoleh bahwa kurangnya inisiatif oleh karyawan pada saat memberikan pelayanan terhadap calon pelanggan tentang varian produk perusahaan. Kurang responsifnya karyawan dalam menjawab permintaan klien pada saat permintaan tiket maupun paket tour, sehingga akan berpengaruh pada kepuasan konsumen dan pembelian kembali. Kurang kooperatifnya para karyawan mengenai mekanisme sistem kerja yang belum dipahami karyawan lain, sehingga menimbulkan kesenjangan terhadap intern karyawan. Pemimpin belum bisa melakukan koordinasi menyeluruh tentang rencana perubahan yang akan dilakukan dikarenakan oleh kurangnya pemahaman karyawan, sehingga proses perubahan akan sedikit terhambat. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini akan meneliti mengenai kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Lila Buana Wisata.

Tujuan dari penelitian ini 1) untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Lila Buana Wisata, 2) untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Lila Buana Wisata, dan 3)

untuk menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Lila Buana Wisata.

Manfaat dari penelitian ini, nantinya diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi dalam hal yang berkaitan dengan pembelajaran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan dapat digunakan sebagai kontribusi dalam usaha peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam setiap perusahaan dengan mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya perilaku ekstra peran.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian Humphrey (2012) melakukan penelitian pada 128 karyawan swasta di Kansas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh karyawan. Humphrey (2012) mengatakan bahwa hubungan positif ini didasarkan pada dipandanginya pemimpin sebagai panutan, adanya kepercayaan, motivasi, perhatian terhadap kebutuhan bawahan sehingga dengan demikian bawahan memiliki kecenderungan untuk melaksanakan perilaku ekstra peran (OCB). Hasil penelitian ini juga di dukung oleh Lian danTui (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian Maptuhah Rahmi (2013) pada 125 guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Apabila intensitas

penerapan kepemimpinan transformasional tinggi, maka tingkat *Organizational Citizenship Behavior* akan meningkat pula (Rahmi, 2013). Berdasarkan sejumlah penelitian diatas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shokrkon dan Naami (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Najafi *et al.* (2011) dengan 378 sampel memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Chiboiwa *et al.* (2011) memperoleh temuan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berdampak positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Sesen *et al.* (2012) dalam penelitiannya terhadap 275 responden membuktikan bahwa adanya pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru sekolah menengah di Turkey. Sesen *et al.* (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja selain dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*, juga dapat dipengaruhi oleh *Organizational Citizenship Behavior* sendiri. Rini *et al.* (2013) juga memperoleh hasil yang sama, dimana penelitian yang dilakukan pada 132 karyawan swasta di Semarang memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi pula tingkat *Organizational*

*Citizenship Behavior* pada karyawan. Penelitian Huang *et al.* (2012) pada perawat di rumah sakit Taiwan menunjukkan bahwa rumah sakit dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan dengan mempengaruhi kepuasan kerja Bowling (2010) dalam penelitiannya pada 209 karyawan swasta berbagai macam bidang di Amerika menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pernyataan yang sama juga dinyatakan oleh Sambung (2012) dimana hasil penelitiannya pada 160 pengajar di Universitas Palangkaraya memperlihatkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan perilaku ekstra peran. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.

Penelitian yang dilakukan untuk menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Lamidi (2008) menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada 42 dosen di Surakarta dan mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Nasichudin dan Azzuhri (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Taspem Cabang Malang.

Davoudi (2010) memperoleh hasil bahwa *affirmative commitment* dan *normative commitment* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan *continuance commitment* tidak memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada 275 karyawan perusahaan asuransi di Iran. Namun, Rehan *et al.* (2013) pada penelitiannya terhadap 292 karyawan sejumlah Bank di Pakistan memperoleh hasil bahwa keseluruhan bentuk komitmen mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rini dkk. (2013) terhadap 132 karyawan swasta di Semarang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal serupa juga ditunjukkan dari hasil penelitian Purba (2004) yang mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif yang bersifat kausal yang digunakan untuk mengetahui suatu hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono 2013:6). Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif, yaitu penelitian dengan menggunakan filsafat *positivism* dengan tipe kausalitas sebab penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh variabel bebas yang terdiri atas kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen

organisasional terhadap variabel terikat yaitu *organizational citizenship behavior* (OCB).

Variabel terikat yang digunakan pada penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) atau perilaku ekstra peran merupakan perilaku individu yang tidak tercantum dalam persyaratan pekerjaan formal namun secara sukarela dilakukan oleh karyawan dan mampu meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, 1995). Indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat *organizational citizenship behavior* karyawan yang mengacu pada (Allison, 2001) adalah 1) *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa, 2) *Courtesy*, perilaku membantu mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaan, 3) *Sportsmanship*, portivitas seorang pekerja dalam mentoleransi situasi yang kurang ideal di tempat kerja, 4) *Conscientiousness*, melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan, 5) *Civic Virtue*, dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi.

Variabel bebas yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) kepuasan kerja ( $X_2$ ) dan komitmen organisasional ( $X_3$ ). Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan pada adanya interaksi yang menghasilkan suatu motivasi dan moralitas yang meningkat pada pemimpin dan pengikut serta terjadi perubahan emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan masing-masing pemimpin dan pengikut (Northouse, 2013:176). Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional mengacu pada Tschannen-Moran (2003) adalah, 1) *Idealized influence*, keyakinan

diri yang kuat dalam penyampaian tujuan dari seorang pemimpin transformasional.

2) *Inspirational motivation*, upaya pemimpin transformasional dalam memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan. 3) *Intellectual stimulation*, upaya pemimpin transformasional dalam mengajak karyawan melihat perspektif baru. 4) *Individualized consideration*, perilaku pemimpin transformasional, dimana ia berpikir, merenung dan mengidentifikasi keperluan yang dibutuhkan para karyawannya.

Kepuasan kerja ( $X_2$ ) merupakan sikap emosional seseorang mengenai kinerja pekerjaannya. Sikap seperti ini dapat bersifat positif maupun negatif (Hasibuan, 2007) dan (Taskina, 2009). Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan adalah, 1) *Work It Self*, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan dalam menggunakan kebebasan, ketrampilan dan kemampuan serta umpan balik. 2) *Supervisor*, supervisi memiliki peran penting pada suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi dalam melakukan pekerjaannya. 3) *Workers*, bagi kebanyakan pegawai, kerja adalah cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. 4) *Promotion*, saat dipromosikan pada umumnya pegawai menghadapi peningkatan tuntutan tanggung jawab, kemampuan serta keahlian. 5) *Pay*, karyawan menginginkan sistem upah yang dipersepsikan sesuai dengan harapannya, adil dan tidak meragukan.

Komitmen organisasional ( $X_3$ ) suatu keterikatan psikologis yang dirasakan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bernaung. (Robbins, 2008:101). Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasional karyawan

yang mengacu pada (Meyer dan Allen, dalam Cotzee, 2005) adalah, 1) *Affective commitment*, keterlibatan emosional seseorang kepada organisasinya berupa perasaan cinta terhadap organisasi. 2) *Continuance commitment*, persepsi seseorang berdasarkan resiko dan biaya dengan meninggalkan organisasi pada saat ini. 3) *Normative commitment*, dimensi moral yang berdasarkan pada tanggung jawab dan perasaan wajib pada organisasi yang mempekerjakannya.

Data pada penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari karyawan PT. Lila Buana Wisata, berupa kuesioner yang telah diisi oleh para karyawan. Data sekunder pada penelitian ini berupa data jumlah karyawan PT. Lila Buana Wisata pada tahun 2016.

Populasi dari penelitian ini adalah keseluruhan karyawan PT. Lila Buana Wisata yang berjumlah 34 orang. Pada penelitian ini teknik penentuan sampel yang digunakan adalah teknik *sampling* jenuh, dikarenakan sampel yang diteliti merupakan keseluruhan dari populasi yang ada. Mengingat jumlah sampel responden sebesar 34 orang sehingga layak untuk diambil keseluruhannya untuk dijadikan responden.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1) metode observasi, yaitu pengumpulan data dengan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti, 2) wawancara, yaitu pengumpulan data melalui wawancara langsung dengan responden dan menggunakan daftar pertanyaan untuk mendapatkan informasi terkait dengan penelitian 3) kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk diisi sesuai dengan persepsi

responden mengenai, kepuasan kerja, komitmen organisasional serta *organizational citizenship behavior* (OCB). Kuisisioner pada penelitian ini menggunakan skala *likert* dalam pengukurannya.

Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi berganda, teknik analisis ini digunakan untuk menghasilkan kesimpulan secara langsung mengenai pengaruh masing-masing variabel bebas yang terdiri atas kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap variabel terikat yaitu *organizational citizenship behavior* (OCB), baik secara parsial maupun bersama. Model regresi yang digunakan adalah.

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

Keterangan :

Y = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

X1 = Kepemimpinan Transformasional

X2 = Kepuasan Kerja

X3 = Komitmen Organisasi

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi kepemimpinan transformasional

$\beta_2$  = Koefisien regresi kepuasan kerja

$\beta_3$  = Koefisien regresi komitmen organisasional

$\varepsilon$  = *error*

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuisisioner dengan metode angket, Penilaian variabel-variabel penelitian secara menyeluruh akan dilihat dari rata-rata skor dengan kriteria sebagai berikut.

- 1,00 – 1,80 = Sangat Buruk  
 1,81 – 2,60 = Buruk  
 2,61 – 3,40 = Cukup  
 3,41 – 4,20 = Baik  
 4,21 – 5,00 = Sangat Baik

Wirawan (2002:35) menyatakan bahwa penentuan distribusi frekuensi didasarkan pada nilai intervalnya, sehingga untuk memperoleh distribusi frekuensi terlebih dahulu harus menentukan nilai intervalnya.

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah kelas}}$$

Hasil dari penelitian ini dapat diketahui tanggapan responden dari masing-masing indikator dari setiap variabel adalah sebagai berikut.

**Tabel 1.**  
**Jawaban Responden Tentang *Organizational Citizenship Behavior***

No	Pernyataan Tentang Kompetensi	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Skor Rata-Rata	Ket
		5 (ss)	4 (s)	3 (c)	2 (ts)	1 (sts)			
1.	Saya bersedia membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih	10	16	6	2	0	34	4,00	Baik
2.	Saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja	4	19	10	1	0	34	3,76	Baik
3.	Saya selalu menerima setiap prosedur yang ditetapkan oleh organisasi.	8	16	7	3	0	34	3,85	Baik
4.	Saya tidak pernah mengambil jam istirahat berlebih.	5	11	15	3	0	34	3,53	Baik
5.	Saya selalu berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi.	8	17	7	2	0	34	3,91	Baik
<b>Rata-rata</b>							<b>3,81</b>	<b>Baik</b>	

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2017

Tabel 1. menunjukkan bahwa rata-rata skor dari 5 pernyataan responden mengenai *organizational citizenship behavior* berada di kisaran 3,64-3,92 yang

berarti bahwa *organizational citizenship behavior* yang dimiliki karyawan pada PT. Lila Buana Wisata dalam kondisi baik.

Tabel 2. menunjukkan bahwa rata-rata skor dari 4 pernyataan responden mengenai kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 3,70. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional pada PT. Lila Buana Wisata dalam kondisi baik.

**Tabel 2.**  
**Jawaban Responden Tentang Kepemimpinan Transformasional**

No	Pernyataan Tentang Kompetensi	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata-Rata Skor	Ket.
		5 (ss)	4 (s)	3 (c)	2 (ts)	1 (sts)			
1.	Atasan mampu menyampaikan tujuan organisasi secara jelas.	5	11	15	3	0	34	3,53	Baik
2.	Atasan selalu memotivasi bawahan dalam pencapaian tujuan.	8	18	6	2	0	34	3,94	Baik
3.	Atasan mampu merangsang kreativitas bawahan.	8	13	9	4	0	34	3,74	Baik
4.	Atasan selalu memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan	6	11	14	3	0	34	3,59	Baik
<b>Rata-rata</b>							<b>3,70</b>	<b>Baik</b>	

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2017

**Tabel 3.**  
**Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan Tentang Kompetensi	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata-Rata Skor	Ket.
		5 (ss)	4 (s)	3 (c)	2 (ts)	1 (sts)			
1.	Upah yang saya terima sudah sesuai dengan beban pekerjaan saya.	7	20	5	2	0	34	3,94	Baik
2.	Atasan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang saya lakukan.	5	17	4	8	0	34	3,56	Baik
3.	Pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan sesuai dengan kemampuan saya.	4	11	18	1	0	34	3,53	Baik
4.	Hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik.	10	12	6	6	0	34	3,76	Baik
5.	Saya puas dengan kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk mendapatkan promosi.	4	19	11	0	0	34	3,79	Baik
<b>Rata-rata</b>							<b>3,71</b>	<b>Baik</b>	

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2017

Tabel 3. menunjukkan bahwa skor rata-rata dari 5 pernyataan responden mengenai kepuasan kerja adalah sebesar 3,71. Skor ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pada PT. Lila Buana Wisata dalam kondisi yang baik.

**Tabel 4.**  
**Jawaban Responden Tentang Komitmen Organisasional**

No	Pernyataan Tentang Kompetensi	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata-rata Skor	Ket
		5 (ss)	4 (s)	3 (c)	2 (ts)	1 (sts)			
1.	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini	4	24	5	1	0	34	3,91	Baik
2.	Tindakan meninggalkan organisasi ini menjadi sesuatu yang berisiko tinggi bagi saya	4	12	16	2	0	34	3,53	Baik
3.	Berpindah ke organisasi lain sangat tidak etis bagi saya	9	12	11	2	0	34	3,82	Baik
<b>Rata-rata</b>								<b>3,75</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2017

Berdasarkan pada Tabel 4. dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional pada PT. Lila Buana Wisata tergolong baik. Terlihat dari rata-rata skor yaitu sebesar 3,75.

**Tabel 5.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.494	1.448		1.723	.095
Kepemimpinan Transformasional	.410	.136	.381	3.022	.005
Kepuasan Kerja	.233	.101	.272	2.307	.028
Komitmen Organisasional	.507	.165	.369	3.067	.005
R					0,847
R Square					0,718
F Statistik					25,473
Signifikansi					0,000

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2017

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda seperti yang disajikan pada Tabel 5. maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y = 2,494 + 0,410 X_1 + 0,233 X_2 + 0,507 X_3 + e$$

Nilai koefisien determinasi total sebesar 0,718 mempunyai arti bahwa sebesar 71,8% variasi *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh variasi Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional sedangkan sisanya 28,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	34
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,354
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	1,000

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2017

Berdasarkan Tabel 6. dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) sebesar 0,354, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 1,000. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,354 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Multikoleniaritas**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0,590	1,695
Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	0,673	1,485
Komitmen Organisasional ( $X_3$ )	0,649	1,541

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2017

Berdasarkan Tabel 7. dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari seluruh variable menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresibebas dari multikoleniaritas.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2.948	1.448		-2.036	.051
Kepemimpinan Transformasional	.055	.064	.155	.857	.399
Kepuasan Kerja	1.152	.647	.334	1.782	.085
Komitmen Organisasional	.057	.092	.121	.617	.542

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2017

Pada Tabel 8. dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional masing-masing sebesar 0,399, 0,085 dan 0,542. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 9.**  
**Uji Anova**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	190.541	3	63.514	25.473	.000 <sup>a</sup>
	Residual	74.801	30	2.493		
	Total	265.342	33			

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2017

Tabel hasil uji anova di atas, diperoleh dk antar kelompok (pembanding) = 3, dk dalam kelompok (penyebut) = 33, pada alfa = 0.05 maka nilai F tabelnya adalah  $0,05(3,33) = 2,89$ . Sedang F hitung = 25,473. Nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ ,  $25,473 > 2,89$ , dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak pada taraf nyata 0,05 ( $H_1$  diterima). Kesimpulannya, pada kelompok yang diuji memiliki perbedaan yang nyata (signifikan).

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh nilai Sig.t sebesar 0,005 dengan nilai koefisien beta 0,410. Nilai Sig.t  $0,005 < 0,05$  mengindikasikan bahwa

H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran (OCB) pada karyawan PT. Lila Buana Wisata . Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Humphrey (2012)., Lian dan Tui (2012)., dan Maptumah Rahmi (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh nilai Sig.t sebesar 0,028 dengan nilai koefisien beta 0.233. Nilai Sig.t 0,028 < 0,05 mengindikasikan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap perilaku ekstra peran (OCB) pada karyawan PT. Lila Buana Wisata. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Shokrkon dan Naami (2009)., Chiboiwa *et al.* (2011), dan Sesen *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship* (OCB).

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh nilai Sig.t sebesar 0,005 dengan nilai koefisien beta 0,507. Nilai Sig.t 0,005 < 0,05 mengindikasikan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap perilaku ekstra peran (OCB) pada karyawan PT. Lila Buana Wisata. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Davoudi (2010), Rehan *et al.* (2013), Rini dkk.

(2013) dan Purba (2004) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan adalah sebagai berikut. 1) Dilihat dari rata rata terkecil dari jawaban kuisioner tentang “Atasan mampu menyampaikan tujuan organisasi secara jelas“ adalah sebesar 3,53, maka dapat dikatakan bahwa Pimpinan PT. Lila Buana Wisata harus memikirkan dan menemukan cara yang lebih baik dalam menyampaikan tujuan organisasi secara jelas terhadap para karyawannya, agar karyawan merasa paham dan mengerti akan tujuan dan rencana organisasi yang akan di lakukan kedepannya. Seperti dengan melakukan *morning briefing* untuk menyampaikan agenda tertentu sebelum memulai pekerjaan, yang dimana hal ini dilakukan untuk menyatukan persepsi dan tujuan dalam kerja sama tim. Selain itu dengan mengadakan *morning briefing* setiap pagi di tempat kerja merupakan salah satu cara yang efektif untuk melatih kemampuan berkomunikasi dan *leadership*, mendeteksi masalah atau kendala yang akan timbul secara dini dan merumuskan solusi serta dapat memperkuat kinerja dan kerjasama karyawan di dalam perusahaan. 2) Dilihat dari rata rata terkecil dari jawaban kuisioner tentang “Pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan sesuai dengan kemampuan saya“ adalah sebesar 3,53, maka dapat dikatakan bahwa Pimpinan PT. Lila Buana Wisata diharapkan dapat memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan, dengan cara lebih memperhatikan penempatan karyawan yang sesuai

pada posisi yang tepat bukan saja menjadi keinginan organisasi tetapi juga menjadi keinginan karyawan itu sendiri sehingga segala pekerjaan yang ditugaskan dapat terselesaikan dengan baik, yang dimana hal ini akan berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi perusahaan. Hal ini dilakukan agar para karyawan merasa puas dalam bekerja dan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. 3) Dilihat dari rata rata terkecil dari jawaban kuisioner tentang “Tindakan meninggalkan organisasi ini menjadi sesuatu yang beresiko tinggi bagi saya“ adalah sebesar 3,53, maka dapat dikatakan bahwa Pimpinan harus dapat memberikan pemahaman kepada karyawan bahwa di dalam perusahaan yang dipimpinya terdapat banyak peluang untuk pengembangan karir maupun penghasilan bagi karyawan yang berdedikasi tinggi dan profesional, seperti dengan cara membantu merencanakan jalur karir yang dapat dicapai karyawan dengan memberikan perencanaan pelatihan yang sesuai untuk menumbuh kembangkan keterampilan ataupun kelebihan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Yang dimana hal ini dapat menimbulkan pemikiran oleh masing masing karyawan bahwa meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi dan merugikan bagi karyawan itu sendiri.

## **REFERENSI**

- Adiapsari, Retno. 2012. Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Mediasi pada Karyawan PT Tiga Serangkai Solo. *Riset Manajemen dan Akuntansi*, 3 (5) : 75-102.
- Adeniji, Anthonia Adenike. 2011. *Organizational Climate and Job Satisfaction*
- Chiboiwa, Malvern W., Crispen Chipunza., and Michall O. Samuel. 2011. Evaluation of Job Satisfaction and Organisastional Citizenship Behaviour: Case Study of Selected Organisastional in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 5 (7) : 2910-2918.

- Darmawati, Arum., Lina Hidayati., Dyna. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, 9 (1) : 11-15.
- 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) : 66-75.
- Firdaus, Fathan. 2010. Pengaruh Iklim Psikologis Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel mediasi studi pada PT. Eindhred-KBN Jakarta. *Skripsi Sarjana Jurusan Ekonomi Manajemen pada Universitas Sebelas Maret, Surakarta*.
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Huang, Chun-Chen., Ching Sing., Ming Tien. 2012. A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Nursing Ethics*, 19 (4) : 513-529
- Humphrey, Amber. 2012. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15 (1) : 247-268.
- Jha, Shweta., Srirang Jha. 2010. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature. *Journal of Management & Public Policy*., 1 (2) : 101-113.
- 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 Economics*, 13( 2) : 59-96.
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 8 (1) : 25-37.
- Lee, Ung., Kim Hye., Kim Young. 2013. Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5 (1) : 54-65.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-10. Yogyakarta: ANDI.
- Maharani, V., Troena, E. A., 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) : 1-12.

- Mohamed, Sheik., Anisa. 2012. Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 9 (3) : 122-143.
- Northouse, Peter. 2013. *Kepemimpinan*. Edisi Keenam. Jakarta: PT. Indeks.
- Organ, Dennis., Ligi Andreas. 1995. Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135 (3) : 339-350.
- Paramita, Patricia Dhiana. 2012. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB) : Aspek Dari Aktivitas Individual Dalam Bekerja*. 10 (24) : 412-489.
- Porter, Michael. 2007. *Strategi Bersaing*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Rahmi, Maptuhah. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. *Tesis*. Universitas Udayana : 332-336.
- Rehan, Muhammad., Talat Islam. 2013. Relationship Between Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 1 (1) : 24-32.
- 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) : 212-219.
- Robbins, Stephen., Judge., Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Saeed, Amir., Ahmad, Shahbaz. 2012. Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab. *European Journal of Business and Management*, 4 (21) : 151-167.
- Sambung, Roby., Thoyib Armanu., Troena Eka. 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., Basim Nejat. 2012. Impact of Satisfaction and Commitment on Teachers' Organizational Citizenship Behavior. *Educational Psychology*, 32 (4) : 475-491.
- Shokrkon, H., and A, Naami. 2009. The Relationship of Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvas Factory Workers. *Journal of Education & Psychology*, 3(2) : 39-52.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Malang: Penerbit ANDI.

- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Surbakti. 2013. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang*, 1 (1) : 55-67.
- Swaminathan, Sawanvitha. 2013. Job Satisfaction as A Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, 7 (1) : 71-76.
- Taskina, Ali. 2009. Job Satisfaction of Faculty Members in Private Universities-In Context of Bangladesh. *International Business Research*, 2(4)
- Tschannen-Moran, M. 2003. Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust. *Journal of Educational administration*. Chapter 6 : 1-36
- Vitell, John. 2008. The Role of Ethics Institutionalization of Influencing Organizational Commitment, Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 8 (1) : 343-353.
- Wirawan, Nata. 2002. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 Statistik Inferensial untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Kedua. Denpasar : Keraras Emas.