

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* (OCB) PADA BALEKA RESORT HOTEL & SPA
LEGIAN**

A.A. Ngr. Bayu Suryanatha¹
Komang Ardana²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia
e-mail: gungbayuworks@gmail.com / telp: +6281805556903

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia
e-mail: mang_ardana@yahoo.com / telp: +628123807066

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*. Penelitian berlokasi pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian, dengan jumlah sampel 70 orang. Teknik analisis yang dipakai ialah analisis jalur (*path analysis*). Uji analisis jalur menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap dan tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap OCB, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap dan tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap OCB, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Kata kunci : *kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior (OCB)*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the direct effect of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and organizational citizenship behavior. Research located at Baleka Resort Hotel & Spa Legian, with a sample of 70 people. Analysis techniques are used path analysis. Test path analysis showed a positive effect of transformational leadership and significant impact on job satisfaction, organizational commitment and a significant positive effect on job satisfaction, transformational leadership and significant positive effect and indirectly through job satisfaction on OCB, organizational commitment and significant positive effect and indirect through job satisfaction on OCB, and job satisfaction and a significant positive effect on OCB

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

PENDAHULUAN

Persaingan dalam era global semakin kompleks, sehingga perusahaan harus memperhatikan pemanfaatan SDA dan SDM karena dapat memberikan keuntungan dan memberikan efisiensi dalam pengelolaan suatu perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sumber daya manusia merupakan peran utama dalam suatu perusahaan karena sumber daya manusia mampu menciptakan berbagai inovasi yang dapat menggerakkan perusahaan.

Semakin meningkatnya perekonomian di Bali khususnya di Kuta, menyebabkan pertumbuhan bisnis hotel semakin pesat. Perkembangan ini dapat dilihat dengan adanya peningkatan jumlah hotel dari tahun ke tahun, melihat fenomena tersebut dapat dinyatakan bahwa peluang bisnis di hotel masih terbuka. Peningkatan jumlah hotel tersebut dapat dijadikan salah satu indikator meningkatnya minat investor terhadap usaha jasa tersebut. Salah satu hotel yang berada di Legian adalah Baleka Resort Hotel & Spa yang sudah beroperasi sejak tahun 1975.

Pada hakekatnya setiap pencapaian tujuan perusahaan mengacu pada usaha dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kehidupan organisasi atau perusahaan menjadi lebih baik. Handoko (2001:193) menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan puas atau tidaknya karyawan dalam bekerja yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dalam suatu perusahaan. Perasaan itu akan timbul dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang dialami di lingkungan kerjanya.

Penelitian dari Shokrkon dan Naami (2009) dan Chiboiwa *et al.* (2011) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

organizational citizenship behavior (OCB). Perilaku karyawan yang dilakukan dengan senang hati, tulus dan sukarela tanpa harus dikendalikan dan diperintah oleh perusahaan dalam melakukan pelayanan dengan baik disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

OCB merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya (Garay dalam Waspodu, 2012). Artinya, seseorang dengan OCB yang tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing karyawan untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan oleh perusahaan, seperti menolong rekan disaat jam istirahat dengan tulus ikhlas (Ahdiyana, 2013).

Selain itu organisasi juga memerlukan pemimpin yang mampu mendorong karyawan dalam meningkatkan kemampuan di bidangnya. Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memotivasi bawahan, agar mau melaksanakan pekerjaan dengan produktif untuk mencapai tujuan-tujuan dari organisasi (Hasibuan, 2007:170). Oleh karena itu, seseorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi bawahannya diperlukan gaya untuk dapat mempengaruhi para pengikutnya, dimana gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang pemimpin di perusahaan berbeda-beda. Seseorang pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang dapat digunakannya dalam mempengaruhi bawahannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di dalam perusahaan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Salder dalam Wuradji (2008:48) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan dimana seorang pemimpin menerapkan komitmen dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Kresnandito, 2012:80).

Rendahnya komitmen didalam suatu organisasi menunjukkan kurang tanggung jawab seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Komitmen menjadi semakin sulit untuk diterapkan mengingat banyaknya perusahaan yang menggunakan sistem kontrak kepada karyawannya. Komitmen merupakan keterkaitan seorang individu dengan organisasinya, maka cukup sulit mengharapkan komitmen yang kuat dalam kondisi ini.

Penelitian dari Atmojo (2012) dan Nur Insan *et al.* (2013) menyimpulkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif pada kepuasan kerja, penelitian Rohman (2009) dan Tranggono dan Andi Kartika (2008) menemukan bahwa antara komitmen organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja. Penelitian Mamik (2008) menyatakan komitmen organisasi berkaitan dengan sejauh mana seorang karyawan memiliki keberpihakan terhadap organisasi (perusahaan).

Dari hasil observasi Baleka Resort Hotel & Spa mengalami beberapa permasalahan yang berkaitan dengan aspek kepemimpinan, terutama dalam mengayomi bawahan. Karyawan yang mencoba menginformasikan permasalahan kerja yang dihadapi, sering kurang di respon pimpinannya. Pimpinan disana juga

kurang melakukan fungsi pengawasan, hal ini ditunjukkan masih kurangnya monitoring atau *daily report* untuk karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya.

Permasalahan lain adalah berkaitan dengan komitmen pegawai. Pegawai tidak memiliki komitmen kerja yang kuat, hal ini terlihat dari perilaku mereka. Pegawai masih sering menunggu instruksi pimpinan, padahal seluruh pegawai sudah mendapat pembagian tugas yang jelas sesuai dengan *job* masing-masing. Tidak semua pegawai mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan.

Permasalahan yang lainnya adalah berkaitan dengan kepuasan kerja terutama terkait dengan sistem pemberian *reward* terhadap pencapaian target, yang belum diterapkan secara maksimal. Karyawan yang berprestasi masih sering mengeluh karena bonus yang diterimanya sama dengan karyawan lainnya, pada upaya yang dikeluarkan lebih besar. Situasi ini berpengaruh kepada tingkat kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya akan berdampak pada motivasi mereka dalam bekerja.

Sementara itu permasalahan yang berkaitan dengan OCB diantaranya masih sering adanya karyawan yang terlambat masuk jam kerja, pada saat jam kerja banyak yang bermain telepon, mengobrol dengan karyawan lain, yang semuanya itu tidak berkaitan dengan pekerjaan. Juga masih ada yang merokok pada jam kerja, bahkan bermain *games* di komputer atau *browsing* di situs jejaring sosial. Hal tersebut menjadikan masih rendahnya kontribusi peran ekstra atau OCB pada diri karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan rumusan masalah maka hipotesis yang dapat dipaparkan adalah.

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja Baleka Resort Hotel & Spa Legian.

H₂: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja di Baleka Resort Hotel & Spa Legian.

H₃: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap (OCB) di Baleka Resort Hotel & Spa Legian.

H₄: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap (OCB) di Baleka Resort Hotel & Spa Legian.

H₅: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap (OCB) di Baleka Resort Hotel & Spa Legian.

METODE

Penelitian ini berlokasi di Baleka Resort Hotel & Spa Legian, yang beralamatkan di Jalan Werkudara Legian, Kuta. Jumlah responden yang dipakai dalam penelitian ini adalah 70 orang. Sumber data penelitian ini didapat dari data sekunder dan data primer. Observasi, kuisioner dan wawancara adalah metode yang digunakan untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Dari hasil uji validitas instrumen terbukti bahwa nilai validitas dapat dikatakan tiap butir pertanyaan atau pernyataan adalah valid. Ini dapat dilihat dari besarnya nilai *corrected item-correlation* item yaitu $> 0,3$ (lebih besar dari 0,3).

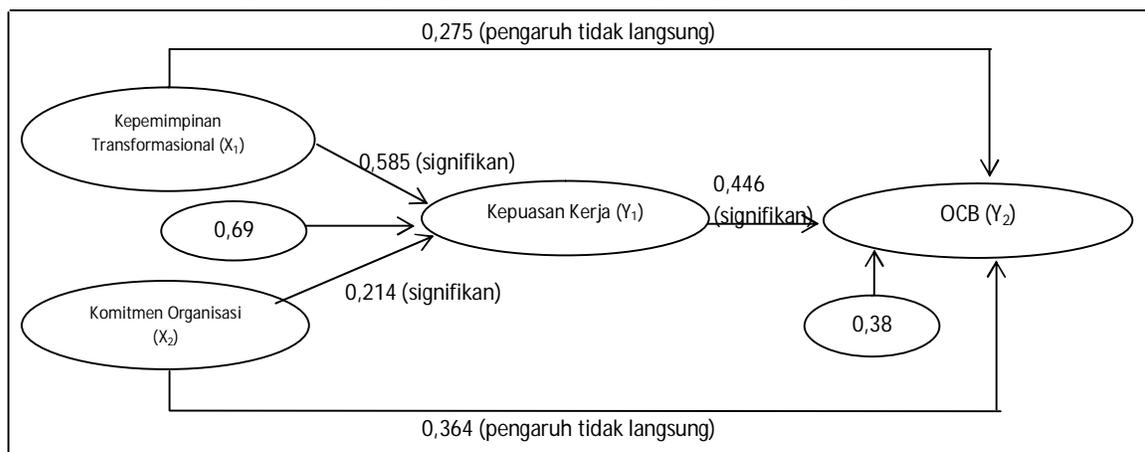
Hasil Uji Reliabilitas

Dari hasil uji reliabilitas instrumen terbukti bahwa nilai *cronbach alpha* untuk setiap variabel $> 0,6$ (lebih besar dari 0,6). Jadi dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas atau kehandalan.

Hasil Analisis Jalur

Pengujian data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis ini digunakan untuk menguji pola hubungan yang mengungkapkan pengaruh variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung. Jika dituangkan kedalam model, maka nilai koefisien jalur (β) dan nilai standar errornya akan tampak pada Gambar 1 sbagai berikut.

Gambar 1
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dan Pengaruh Total



Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada analisis jalur ditemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,585. Kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari lima indikator yaitu: pemimpin yang karismatik, pemimpin inspirasional, pemimpin yang memberikan kepercayaan, pemimpin yang melakukan stimulasi intelektual kepada para pengikutnya, dan pemimpin yang dapat berbaaur menjadi satu dengan pengikutnya, dilihat dari indikator pemimpin karismatik ditunjukkan dari pemimpin yang dikagumi dan dihormati sehingga mudah untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada pengikut atau karyawan, pemimpin inspirasional tercermin dari pemimpin yang mampu membangkitkan semangat bagi karyawan sehingga karyawan tidak ragu-ragu dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin yang memberikan kepercayaan ditunjukkan dari pemimpin yang memiliki keyakinan dan insting yang kuat, sehingga berdampak positif bagi perusahaan, pemimpin yang melakukan stimulasi intelektual kepada para pengikutnya dilihat dari dimana pemimpin mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif, yang terakhir yaitu pemimpin yang dapat berbaaur menjadi satu dengan pengikutnya ditunjukkan dari mampu memberlakukan pengikutnya sebagaimana layaknya individu dengan kebutuhan masing-masing karyawan. Variabel yang paling dominan dari kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dapat berbaaur menjadi satu dengan pengikutnya atau karyawan ditunjukkan dengan nilai validitas yang tinggi. Dilihat dari pemimpin yang dapat berbaaur dengan karyawan bahwa sanya dapat terlihat meningkatkan

kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini sesuai oleh Atmojo (2012), Nur Insan *et al.* (2013), Chau Tseng dan Min Kang (2009) dan Risambessy *et al.* (2012) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada analisis jalur ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,214. Komitmen organisasi dapat dilihat dari penerimaan terhadap tujuan organisasi, keinginan untuk berkerja keras, dan hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi. Dilihat dari indikator penerimaan terhadap tujuan organisasi tercermin mengenai bagaimana karyawan paham atau tidaknya terhadap tujuan-tujuan dari perusahaan, berikutnya keinginan untuk bekerja keras ditunjukkan dari karyawan bekerja keras untuk memajukan perusahaan, dan hasrat untuk bertahan dilihat dari perspepsi karyawan untuk bertahan menjadi bagian dari anggota organisasi. Beberapa variabel yang paling dominan dari komitmen organisasi adalah keinginan untuk bekerja keras dimana dilihat dari nilai validitas yang tinggi, ini menunjukkan bahwa keinginan untuk bekerja keras dapat menumbuhkan kepuasan kerja dari seorang karyawan. Penelitian ini didukung oleh Rohman (2009), Tranggono dan Andi Kartika (2008), Ristianar dan Haryanti (2011) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada analisis jalur ditemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap dan tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap OCB sebesar 0,275 dan 0,261. Kepemimpinan transformasional menurut Salder dalam Wuradji (2008:48) merupakan pemimpin dengan pengembangan komitmen karyawan dengan berbagai nilai dan visi organisasi, dari pernyataan yang paling dominan di jawab oleh responden di Baleka Resort Hotel & Spa Legian adalah “Saya mampu memposisikan diri sama dengan karyawan, sehingga bisa berbaur menjadi satu dengan karyawan dalam melaksanakan tugas”. Hal inilah menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu berbaur dengan karyawannya akan menimbulkan rasa sukarela dari karyawan pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian. Penelitian ini sesuai dengan Asgari *et al.* (2012), Hee Lee *et al.* (2013), Saeed dan Ahmad (2012), Jung Lin *et al.* (2012), Srimulyani (2012) dan Gultom (2013) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada analisis jalur ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap dan tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap OCB sebesar 0,364 dan 0,095. Komitmen Organisasi dilihat dari pernyataan responden paling banyak dipilih dalam kuisioner penelitian adalah “Saya mengerti atas tujuan-tujuan dari organisasi”, ini menunjukkan bahwa penerimaan terhadap tujuan organisasi yang

mengakibatkan paham atau tidaknya seorang karyawan terhadap tujuan perusahaan atau organisasi akan menimbulkan rasa sukarela seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tujuan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bakan *et al.* (2013), Bakhshi (2011) dan Anshori (2013) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada analisis jalur ditemukan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB sebesar 0,446. Kepuasan kerja ditunjukkan yaitu dari balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pekerjaan, sikap pemimpin dalam kepemimpinannya dan sifat pekerjaan monoton atau tidak. Dilihat dari beberapa indikator nilai validitas bahwa sifat pekerjaan yang monoton atau tidak merupakan indikator dominan yang banyak dipilih responden. Pekerjaan merupakan salah satu pertimbangan karyawan dalam memberikan loyalitas dan kesukarelaan dalam bekerja di dalam sebuah perusahaan. Penelitian ini didukung oleh Shokrkon dan Naami (2009), Najafi *et al.* (2011), Chiboiwa *et al.* (2011), Munir *et al.* (2013), Mohammad *et al.* (2011) dan Sambung (2011) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

SIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,585, ditunjukkan dari kepemimpinan yang dapat membaur dengan karyawannya akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi.

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,214, dilihat dari indikator keinginan yang bekerja keras dari seorang karyawan ini terbukti bahwa dengan karyawan yang bekerja keras membuktikan bahwa karyawan merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya di dalam suatu perusahaan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,275 dan tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0,261, tercermin dari karyawan yang dimana seorang pemimpin yang berbaur dengan lingkungan organisasinya, karyawan akan menimbulkan sikap menjadi sukarela di dalam sebuah perusahaan dalam mengerjakan tugas-tugasnya dan secara tidak langsung akan menimbulkan kepuasan kerja di dalam diri karyawan.

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,364 dan tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0,095, mengetahui tujuan-tujuan organisasi menunjukkan bahwa akan mengakibatkan kesukarelaan atau *organizational citizenship behavior* karyawan dalam berkerja dan secara tidak langsung juga akan meningkatkan kepuasan kerja di dalam diri karyawan.

Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,446, monotonnya sebuah pekerjaan mempengaruhi seorang karyawan dalam berkerja yang akan menimbulkan kepusana dalam bertugas sehingga akan menimbulkan kesukarelaan seorang karyawan dalam berkerja dalam sebuah perusahaan.

Saran atas permasalahan yang dapat diberikan kepada Baleka Resort Hotel & Spa Legian, adalah Pemimpin Baleka Resort Hotel & Spa harus memiliki karisma, mampu membangkitkan semangat bagi karyawan, bersikap tegas kepada bawahan dan dapat memberikan contoh yang baik kepada bawahan pada saat bekerja, Perlu adanya keinginan karyawan bekerja keras untuk kemajuan organisasi, Pemimpin dan karyawan harusnya lebih melakukan pendekatan pada saat bekerja agar terciptanya suasana kerja yang kondusif dan harmonis dan karyawan hendaknya bisa lebih menahan diri atas keluhan-keluhan yang tidak berarti untuk mengurangi permasalahan yang timbul didalam perusahaan.

REFERENSI

- Ahdiyana, Marita. 2013. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Kinerja Organisasi, h: 1-10.
<http://www.google.com>. Download tanggal 10 Mei 2013.
- Anshori, M. Isa. 2013. Relasi Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship behavior* (OCB) (Studi Kasus di Poltekas Surabaya), h: 42-50.
<http://jurnal.stietotalwin.ac.id>. Download tanggal 10 Mei 2013.
- Asgari, Mohammad Hadi, Alireza Khaliluyan and Babak Baba. 2012. Comparison of Transformational and Interactive Leadership Styles with Organizational Citizenship behavior (OCB) of Mazandaran Province Municipalities Employees. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3(10): pp: 2127-2134.

- Atmojo, Marnis. 2012. The Influence Of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2): pp: 113-128.
- Bakan, Ismail, Tuba Buyukbese, Burcu Frsahan and Ilker Kefe. 2013. The Effect of Organizational Commitmen on Women Employees Organizational Citizenship Behavior. *Indian Journal of Applied Research*, 3(2): pp: 202-204.
- Bakhshi, Arti. 2011. Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Business and Management*, 3(4): pp: 78-68.
- Chau Tseng, Hsing and Long-Ming Kang. 2009. Regulatory Focus, Transformational Leadership, Uncertainty Towards Organizational Change, and Job Satisfaction : In a Taiwan's Cultural Setting. *Asia Pasific Management Review*, 14(2): pp: 215-235.
- Chiboiwa, Malvern W, Crispen Chipunza and Michall O. Samuel. 2011. Evaluation of Job Satisfaction and Organisationsal Citizenship Behaviour: Case Study of Selected Organisations in Zimbabwe. *African Journal of Business management*, 5(7): pp: 2910-2918.
- Gultom, Teresia Maririsky dan Laksmi Sito Dwi Irvianti. 2013. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Graha Tunasmekar. <http://library.binus.ac.id>. Download tanggal 10 Mei 2013.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalialia & Sumber Daya Manusia* Cetakan ke-15, Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan SP, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta. Bumi Aksara.
- Hee Lee, Ung, Hye Kyoung Kim and Young Hyung Kim. 2013. Determinants of Organizational Citizenship behavior and Its Outcomes. *International Journal Global Business & Management*. 5(1): pp: 54-65.
- Jung Lin, Rose Su, Hung-Hui Li and Jui-Kuo Hsiao. 2012. What are the Relationships Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior?-An Empirical Study. *International Conference on Econimics, Business Innovation IPEDR*, 38(1): pp: 170-174.
- Kresnandito, Andika Putra dan Fajrianthi. 2012. Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiar Radio. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(2): h: 78-85.

- Mamik, Siti Surasri, dan Sunarti. 2008. Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan*, 6(2): h: 93-96.
- Mohammad, Jehad, Farzana Quoquab Habib and Mohmad Adnan Alias. 2011. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: An empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2): pp: 149-165.
- Munir, Yasin, Muhamad Ehsan Malik, Baktawan Javaid, Amina Arshad, Mayda Khalid, Rubia Nawaz and Sania Nazir. 2013. Empirical Investigation of Ethical Leadership, Job Turnover, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *Far East Journal Psychology and Business*, 10(2): pp: 12-20.
- Najafi, Sajjad, Ali Noruzy, Hemin Khezri Azar, Sajad Nazari-Shirkouhi and Mohammad Reza Dalvand. 2011. Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13): pp: 5241-5248.
- Nur Insan, A, Endang Siti Astuti, Kusdi Raharjo and Djamhur Hamid. 2013. The Effect of Transformational leadership Model on Employees Job Satisfaction and Performance at Perusahaan Listrik Negara (PLN Persero) in South Sulawesi, Indonesia. *Jurnal Information and Knowledge Management*, 3(5): pp: 135-142.
- Risambessy, Agusthina, Bambang Swasto, Armanu Thoyib and Endang Siti Astuti. 2012. The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal Basic and Applied*. 2(9): pp: 8833-8842
- Ristianar, Estuning dan Kristiana Haryanti. 2011. Komitmen Organisasi Ditinjau dari Kepuasan Kerja dan Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan (Q-LMX), h: 1-8.
- Rohman, Abdul. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Berpindah (Studi pada Karyawan Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah). *Jurnal Akuntansi FE Unsil*, 4(1): h: 505-521.
- Saeed, Aamir and Shahbaz Ahmad. 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): pp: 150-158.

- Sambung, Roby. 2011. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB-I dan OCB-0 dengan Dukungan Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi pada Universitas Palangka Raya). *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(2): h: 77-90.
- 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): pp: 39-52.
- Srimulyani, Veronika Agustini. 2012. Antecedent *Organizational Citizenship Behavior*: Studi pada Guru-Guru SMA Di Kota Madiun. *Jurnal Widya Warta*, 1(1): h: 84-102.
- Tranggono, Rahardyan Probo dan Andika Kartika. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional terhadap Kepuasan Kerja Auditor dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 15(1): h: 80-90.
- Wuradji. 2008. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta : Gama media.