

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP OCB PADA GURU SMA NEGERI 1 BLAHBATUH**

**Dewa Made Alit Putra Laksana<sup>1</sup>**  
**Ida Bagus Ketut Surya<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [alit.putralaksana@yahoo.com](mailto:alit.putralaksana@yahoo.com)

### **ABSTRAK**

Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan di era globalisasi ini membuat dunia pendidikan mengalami kemajuan. Pendidikan memegang peranan yang penting dalam menciptakan manusia yang berkualitas dan unggul. Guru berperan penting dalam sistem pendidikan, khususnya di lingkungan sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini dilakukan di SMAN 1 Blahbatuh. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh dengan 83 guru SMAN 1 Blahbatuh sebagai responden. Data dikumpulkan menggunakan metode wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB).

### **ABSTRACT**

*The development of technology and science in this globalization era make education progress. Education plays an important role in creating quality and superior human beings. Teachers play an important role in the education system, especially in the school environment. This study aims to analyze the influence of transformational leadership and job satisfaction on organizational citizenship behavior (OCB). This research was conducted at SMAN 1 Blahbatuh. Sampling of this research using saturated sample method with 83 teachers of SMAN 1 Blahbatuh as respondents. Data were collected using interview method and questionnaire. Data analysis technique used in this research is multiple linear analysis. The results of this study show that transformational leadership has a positive and significant influence on OCB. Job satisfaction has a positive and significant influence on OCB.*

**Keywords:** *transformational leadership, job satisfaction, organizational citizenship behavior (OCB).*

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan di era globalisasi ini membuat dunia pendidikan mengalami kemajuan. Pendidikan memegang peranan yang penting dalam menciptakan manusia yang berkualitas dan unggul. Fungsi pendidikan nasional yang tertuang dalam Undang-Undang No.20 Tahun 2003 bahwa fungsi pendidikan nasional adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Guru berperan penting dalam sistem pendidikan, khususnya di lingkungan sekolah. Banyak ahli menyatakan bahwa tidak akan terjadi perubahan atau peningkatan kualitas sekolah tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru (Kependidikan, 2008).

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, seorang guru profesional dituntut sejumlah persyaratan antara lain : memiliki kualifikasi pendidikan profesi dan kompetensi keilmuan, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, memiliki kemampuan mentransformasikan nilai-nilai ilmu pengetahuan, memiliki kemampuan menjaga moral anak didik, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus-menerus. Seorang guru dituntut tanggung jawab yang besar, namun masih terdapat keterbatasan-keterbatasan. Untuk mengatasi persoalan tersebut, sangat dibutuhkan perilaku ekstra peran

(OCB) agar dapat saling membantu antara sesama guru di dalam menyelesaikan tugas dan bisa meningkatkan kualitas para guru.

Organ (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. OCB memiliki lima dimensi yaitu: *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *conscientiousness*, *civic virtue*. *Altruism* adalah perilaku inisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. *Courtesy* adalah perilaku proaktif yang bertujuan untuk menghindari potensi masalah yang timbul dalam organisasi. *Sportsmanship* dapat didefinisikan sebagai perilaku toleransi terhadap ketidaknyamanan dan pembebanan kerja tanpa mengeluh dan membuat masalah tampak lebih besar daripada yang sebenarnya. *Conscientiousness* merupakan pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian setiap aspek. *Civic virtue* diartikan sebagai perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

Keberhasilan pertumbuhan organisasi ialah kemampuan organisasi merekrut, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya. Saat ini sumber daya manusia tidak hanya diharapkan memiliki kemampuan dan kualitas yang baik namun juga memiliki perilaku OCB yang dimana akan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas. Agar perilaku OCB tersebut dapat tumbuh dengan sendirinya, maka dibutuhkan rasa kepuasan

kerja di dalam diri para guru. Kepuasan kerja memiliki beberapa aspek yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, supervisi, kerja sama yang baik antar rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang, hal ini dikemukakan oleh Puspitawati dan Riana (2014). Ketika guru sudah merasa nyaman dan puas dalam melakukan pekerjaan maka perilaku OCB akan muncul dalam dirinya yang akan menjadi hal yang positif bagi organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan perhatian yang baik kepada para karyawan atau bawahannya akan menyebabkan karyawan dan bawahannya merasa puas dalam melaksanakan tugas.

Pada sisi lain bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki peranan yang strategis dalam perusahaan, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu kunci utama dalam organisasi ataupun perusahaan. Hal tersebut selaras dengan yang diungkapkan oleh Hasibuan (2007:203) bahwa: kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Hendi dan Anggara (2010:192) kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Menurut Robbins dan Judge (2008:113), kepuasan kerja merupakan faktor penentu utama dari perilaku OCB, karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja pegawai dapat mempengaruhi hasil kerja. Semua penyedia pelayanan menunjukkan pelayanan yang lebih baik ketika mereka puas dengan pekerjaannya dan ketika mereka merasa berkomitmen dengan organisasinya.

Ardana dkk. (2008) Menyatakan bahwa kepemimpinan ialah faktor yang sangat penting dalam mendorong dan mempengaruhi prestasi organisasi. Lin *et al.* (2011) dalam penelitiannya mengatakan bahwa manajer yang sudah menerapkan kepemimpinan transformasional maka tingkat OCB karyawan di perusahaan tersebut akan meningkat dan secara tidak langsung akan meningkatkan kualitas performa perusahaan. Oguz (2010) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Yukl (2010:305) menyebutkan bahwa di dalam kepemimpinan transformasional terdapat rasa kepercayaan, kesetiaan, dan penghormatan bawahan dengan pimpinan, serta bawahan termotivasi untuk melakukan hal yang lebih dari mereka harapkan.

Penelitian ini juga dilatar belakangi adanya *research gap* dari beberapa penelitian terdahulu. Khan *et al.* (2013), menyatakan bahwa semua variabel gaya kepemimpinan (*charismatic, transactional, dan transformational*) memiliki pengaruh positif terhadap OCB dan untuk variabel *transformational leadership* dan *leadership style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selanjutnya penelitian dari Malik *et al.* (2012) menyatakan bahwa variabel kepemimpinan dan variabel *personality traits* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sedangkan penelitian Hutahayan dkk. (2013) menyatakan bahwa variabel *organizational culture* dan *reward* berpengaruh signifikan terhadap OCB sedangkan variabel *transformational leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB.

Penelitian ini mengambil lokasi di SMAN 1 Blahbatuh, Gianyar. Sekolah yang terletak di daerah Blahbatuh, Gianyar ini memiliki cukup banyak guru, pegawai dan murid. Dengan cukup banyaknya sumber daya manusia yang tersedia, seringkali *job description* yang diberikan tidak dikerjakan dengan baik. Hal ini menjadi masalah yang serius dan sangat berkaitan dengan eksistensi organisasi dalam hal ini sekolah. Tingkat OCB di SMAN 1 Blahbatuh dapat dikatakan cukup rendah. Hal ini dapat terungkap ketika dilakukan observasi awal dan wawancara dengan tiga orang guru di SMAN 1 Blahbatuh. Rendahnya OCB dapat terlihat dari masih kurangnya rasa saling membantu antara sesama guru dalam menggantikan guru yang tidak hadir ke sekolah. Dari 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. Hal ini 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. Tidak hanya peran pemimpin yang dapat memaksimalkan perilaku OCB tetapi dalam beberapa penelitian juga menemukan bahwa kepuasan kerja juga memiliki peran.

Berdasarkan observasi peneliti di SMAN 1 Blahbatuh dapat dilihat beban kerja guru cenderung semakin bertambah tiap tahunnya dikarenakan kurikulum nasional yang sering berubah-ubah, sehingga adanya tambahan beban kerja seperti adanya tambahan jam mengajar, belum lagi tugas guru sebagai wali kelas, pekerjaan administratif lainnya. Selain itu dari hasil wawancara yang dilakukan

peneliti, beberapa guru memiliki tingkat kepuasan yang rendah dapat dilihat dari beban kerja yang dirasa berat oleh karena jam mengajar yang lama kurang lebih sekitar 10 jam, tambahan jam mengajar seperti bimbingan belajar dan mengajar untuk kelas siang bagi siswa membuat guru mengalami kelelahan fisik dan kelelahan mental.

Teori yang melandasi penelitian ini adalah Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang menjelaskan berbagai transaksi yang terjadi di seluruh kehidupan sosial seseorang yang ditandai dengan hubungan emosional yang kuat. Seseorang akan mengembangkan tingkat saling mendukung yang kuat dengan organisasi atau pimpinan mereka, dan dapat menyebabkan perilaku kerja menjadi efektif, seperti kinerja yang lebih baik dan memberikan lebih banyak bantuan untuk rekan kerja (Cheung, 2013). Menurut Serim *et al.* (2014) menyatakan bahwa hubungan di tempat kerja memiliki unsur-unsur dari teori pertukaran sosial merupakan. Seseorang akan mempercayai satu sama lain untuk melaksanakan kewajiban bersama mereka. Ciri kepribadian dan sikap seseorang didominasi dari teori pertukaran sosial (Zeinabadi & Keyvan, 2011). Teori pertukaran sosial menjelaskan hubungan antara seseorang dan organisasi, seseorang melakukan OCB untuk mencapai reputasi yang baik bagi organisasi mereka, ketika mereka merasa bahwa itu memberikan perhatian khusus terhadap nilai-nilai dan kepentingan mereka (Chiang & Hsieh, 2012).

Shweta dan Srirang (2010) mengemukakan bahwa konsep OCB pertama kali diperkenalkan oleh Smith *et al.* (1983) yang menggambarkan OCB dalam dua komponen yaitu *altruism* dan *generalized compliance* (bentuk lain dari

*conscientiousness*). Kemudian Organ pada tahun 1988 menambahkan *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* sebagai komponen lain pada OCB disamping *altruism* dan *generalized compliance*. OCB adalah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan, OCB mengacu pada konstruk perilaku *extra role* (ERB), yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi yang secara langsung mengarah ke peran harapan itu sendiri (Darsana, 2013). Perilaku ini tidak diharapkan oleh organisasi secara formal namun individu tetap melakukannya karena berasal dari kemauan diri sendiri (Humphrey, 2012).

OCB ditekankan untuk mempererat ikatan sosial yang dimiliki oleh individu dengan individu lainnya dalam organisasi, dan juga individu dengan organisasinya sendiri (Supartha dkk., 2013). Sejumlah penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan timbulnya OCB seperti kepuasan kerja, keadilan, komitmen, dukungan, kepercayaan terhadap organisasi serta gaya kepemimpinan yang digunakan (Lee *et al.*, 2013).

Menurut Robbins dan Judge (2008:90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Hughes *et al.* (2012:542) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Kepemimpinan transformasional merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara

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 (Ismail *et al.*, 2011). Menurut 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.

Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja. Kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya. Begitu juga ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Koesmono, 2005). Robbins *and* Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Menurut Luthans (2005) ada lima dimensi untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan *Job Descriptive Indeks* (JDI). Kelima dimensi tersebut adalah kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap kesempatan promosi pekerjaan, kepuasan terhadap penyelia dan kepuasan terhadap rekan kerja.

Pada kepemimpinan transformasional telah banyak dilakukan penelitian tentang hubungan kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Li dan Hung (2009), Zacher dan Jimmieson (2012), serta Saeed dan Ahmad (2012) yang menguji tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB mendapatkan hasil positif yang mendukung penelitian ini bahwa setiap peningkatan kepemimpinan transformasional akan berakibat pada peningkatan OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Oguz (2010) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap OCB. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah :

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

Hasil nilai pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka dapat dikatakan rasa OCB karyawan. Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pernyataan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Rejeki dkk. (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Lu *et al.* (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Lembono (2013) juga menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada hasil nilai yang didapatkan, ini berarti makin tinggi tingkat kepuasan kerja yang di dapat maka semakin tinggi juga tingkat OCB yang dilaksanakan. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat asosiatif (hubungan), yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh satu variabel, dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013:5). Metode ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Penelitian ini dilakukan di SMAN 1 Blahbatuh. Jalan Astina Raya, Blahbatuh, Gianyar, Kabupaten Gianyar, Bali.

Obyek dalam penelitian ini adalah dalam bidang manajemen sumber daya manusia, yaitu Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:115). Berdasarkan pada pokok masalah yang telah dirumuskan serta hipotesis yang diajukan, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah Variabel terikat (*dependent variabel*) merupakan variabel yang tergantung dari variabel lain. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior (OCB)* (Y) dan Variabel bebas (*independent variabel*) merupakan variabel yang dapat mempengaruhi variabel lain. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>), dan kepuasan kerja (X<sub>2</sub>).

Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data Kualitatif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat, dan skema (Sugiyono, 2013:13) seperti gambaran umum SMAN 1 Blahbatuh dan penilaian responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Data Kuantitatif, adalah data dalam bentuk angka yang dapat dinyatakan dan diukur dengan satuan hitung atau kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2013:13). Angka yang dimaksud disini adalah skor jawaban kuisisioner yang dilakukan di SMAN 1 Blahbatuh. Penelitian ini juga menggunakan dua jenis sumber data yaitu sumber primer dan sekunder. Sumber Primer dalam penelitian ini adalah responden. Sumber Sekunder dalam penelitian ini adalah SMAN 1 Blahbatuh.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:115). Populasi dalam penelitian ini sebanyak 84 orang guru di SMAN 1 Blahbatuh. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, berkisar 83 orang tidak termasuk pimpinan. Istilah lain dari sampling jenuh adalah sensus (Sugiyono, 2013:68). Populasi dalam hal ini adalah seluruh guru yang mengajar di SMAN 1 Blahbatuh.

Uji validitas yaitu menguji valid atau tidaknya instrument penelitian, bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya

terjadi pada objek yang diteliti. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Menurut Sugiyono (2013:183) pengujian reliabilitas atau keandalan instrument menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten bila dilakukan pengukuran kembali dengan gejala yang sama.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis suatu variabel terikat yang dipengaruhi lebih dari satu variabel bebas (Utama, 2012:77). Analisis regresi linear berganda ini digunakan untuk tujuan penelitian yaitu menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan OCB pada SMAN 1 Blahbatuh. Digunakan program SPSS dalam menganalisis data. Model regresi linear berganda ditunjukkan oleh persamaan sebagai berikut:

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

Keterangan:

- Y = *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
- X1 = Kepemimpinan Transformasional
- X2 = Kepuasan Kerja
- $\alpha$  = Konstanta
- $\beta_1 \beta_2$  = Koefisien regresi
- $\varepsilon$  = Komponen residual atau error

Sebelum model regresi digunakan untuk menguji hipotesis, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik, yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Uji statistik F bertujuan untuk mengetahui kelayakan model regresi linear berganda sebagai alat analisis yang menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Uji F dilakukan dengan melihat nilai signifikan pada tabel *Annova* dengan bantuan program SPSS. Bila nilai signifikan  $annova < \alpha = 0,05$  maka model ini dikatakan

layak atau variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen (Ghozali, 2006:83).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

SMA Negeri 1 Blahbatuh adalah SMA yang paling ” bungsu” di Kabupaten Gianyar. SMA Negeri 1 Blahbatuh berdiri pada masa-masa akhir tugas Bpk Bupati Gianyar yaitu Bpk Cokorda Budi Suryawan, tepatnya tanggal 29 Januari 2003. Pada awal bedirinya penuh dengan perjuangan karena lokasi sekolah belum jelas, akhirnya dengan rembungan para sesepuh desa/banjar dan pengelola pendidikan di Kabupaten Gianyar akhirnya disepakati lokasinya di tempat SD N 3 Blahbatuh dan SD N 4 Blahbatuh karena SD N 3 masih ada murid maka yang dipakai hanya gedung SD N 4 Blahbatuh yang murid-muridnya sudah diregroving ke SD N 3 Blahbatuh.

Seiring dengan perjalanan waktu SMA Negeri 1 Blahbatuh Mulai menerima siswa-siswi tamatan SMP Negeri maupun Swasta pada tahun pelajaran 2002/2003. Pada waktu itu hanya mendapat siswa 3 kelas kurus dan guru-guru semuanya masih PLT sebanyak 12 guru dan 4 pegawai honor, Kepala Sekolah PLT juga yaitu Bpk Drs.I Dewa Made Tantra (Kepala SMAN 1 Gianyar merangkap Kepala SMAN 1 Blahbatuh), Ketua Komite Pertama Bpk Gusti Buana (alm) (Kepala Desa Blahbatuh). Dengan kondisi yang serba minim yaitu dana kas hanya Rp 500.000,00 dari hasil menjual Kalender Bali yang diusahakan oleh OSIS dengan Ketua Ida Ayu Hostia, satu buah mesin ketik tua, tidak ada komputer, tidak ada listrik seperti sekarang ini, serta tidak ada fasilitas lain yang

memadai. Guru-guru, Pegawai, Kepala Sekolah, Aparat Desa/Banjar, dan para sesepuh serta masyarakat se-Blahbatuh yang peduli dengan pendidikan bahu-membahu untuk mewujudkan SMA Negeri 1 Blahbatuh di tengah minimnya dana.

Tekad-tekad para invantri pendidikan di SMAN 1 Blahbatuh perlahan-lahan wujudkan satu-persatu yaitu memohon kepada pemerintah daerah agar di SMAN 1 Blahbatuh kepala sekolahnya definitif ber-SK, para guru juga agar di-SK-kan. Hal tersebut disambut baik dengan diterbitkannya SK, kepala sekolah dan guru. Penerbitan SK-SK itu memacu semangat sekolah untuk berkarya dengan Kepala Sekolah Bpk Drs. I Made Budiarta (mantan Camat Ubud), para wakasek antara lain : Wakasek Kurikulum I Nyoman Sumertha, S.Pd., Wakasek Kesiswaan Dra. Luh Ayu Jagreseni (alm), Wakasek Sarana Prasarana Drs. Putu Rijaya, dan Wakasek Humas Drs I Wayan Astawa (alm).

Karya-karya SMA Negeri 1 Blahbatuh pada waktu itu yaitu membuat Pedoman Koperasi Sekolah, Pedoman Suka-Duka, sedangkan lambang “Guna Widya Raksaka” SMAN 1 Blahbatuh dibuat oleh Bpk Wayan Astawa (alm) dan Bpk Nyoman Wartana (guru SMAN 1 Gianyar) karya yang paling melegenda di mata masyarakat se-Kabupaten Gianyar, se-Provinsi Bali bahkan se-Indonesia barangkali yaitu istilah “ BLASMAN” singkatan dari “Blahbatuh Sekolah Menengah Atas Negeri” yang diciptakan oleh salah seorang guru yaitu Ni Made Merti, Am.Pd. Waktu berlalu seiring dengan sejarah dan liku-liku para pejuang “Blasman” diberikanlah bantuan gedung, fasilitas belajar mengajar. Lambat laun terjadi beberapa kali pergantian kepala sekolah, tambahan guru-guru sampai saat

ini sebanyak 84 orang guru dan pegawai sebanyak 15 orang, serta dengan dana yang cukup memadai.

Untuk memajukan sekolah juga tidak terlepas dari peran serta masyarakat Blahbatuh pada khususnya dan masyarakat Gianyar pada umumnya tentunya tidak terlepas dari restu Sang Hyang Widhi Wasa yang menyertai setiap langkah. Dalam usianya yang masih muda, SMA Negeri 1 Blahbatuh bertekad untuk mewujudkan sekolah yang dapat diperhitungkan di lingkungan pendidikan baik Kabupaten, Provinsi, maupun Nasional.

Pengujian berikutnya adalah uji instrument penelitian yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas yaitu menguji valid atau tidaknya instrument penelitian, bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Suatu instrument dikatakan valid jika korelasi antara skor faktor dengan skor total bernilai positif dan nilainya lebih dari 0,30 ( $r > 0,3$ ). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrument penelitian tersebut valid.

Uji reliabilitas atau keandalan instrument menunjukkan adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten bila dilakukan pengukuran kembali dengan gejala yang sama. Uji reliabilitas dilakukan terhadap instrumen dengan koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 maka instrumen yang digunakan reliabel. Hasil analisis uji

reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Pengujian selanjutnya adalah uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk memastikan hasil yang diperoleh memenuhi asumsi dasar di dalam analisis regresi. Hasil uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji apakah data yang digunakan normal atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*. Apabila koefisien *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan berdistribusi normal. Hasil uji normalitas ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	83
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,523
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,947

*Sumber:* data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) sebesar 0,523, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,947. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,947 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Adanya multikolinieritas dapat

dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 10 persen atau VIF Kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikolinearitas. Nilai *tolerance* dan VIF dari seluruh variabel menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10 persen dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinearitas.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Multikoleniaritas**

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,470	2,127
Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	0,470	2,127

Sumber: data diolah, 2017

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain yang dilakukan dengan uji *Glejser*. Jika tidak ada satu pun variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap nilai *absolute residual* atau nilai signifikansinya diatas 0,05 maka tidak mengandung gejala heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas ditunjukkan pada Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,055	2,767		-,020	,984
Kepemimpinan Transformasional	,069	,066	,169	1,041	,301
Kepuasan Kerja	-,039	,074	-,084	-,522	,603

Sumber: data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3 meenujukkan bahwa nilai Sig. dari variabel Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja, masing-masing sebesar

0,301 dan 0,603 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.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis suatu variabel terikat yang dipengaruhi lebih dari satu variabel bebas. Analisis regresi linear berganda ini digunakan untuk tujuan penelitian yaitu menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB pada SMAN 1 Blahbatuh. Perhitungan koefisien regresi linier berganda dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 18.0 for Windows*, diperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Nilai Koefisien Regresi	t hitung	Nilai Signifikansi
Kepemimpinan Transformasional	0,525	7,385	0,000
Kepuasan Kerja	0,442	6,211	0,000
R Square			0,810
Adjusted R Square			0,805
F Statistik			170,069
Signifikansi			0,000

Sumber: data diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda seperti yang disajikan pada Tabel 4, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut.

$$Y = \alpha + 0,525 X_1 + 0,442 X_2 + e \dots\dots\dots(2)$$

Nilai determinasi total sebesar 0,810 mempunyai arti bahwa sebesar 81 persen variasi *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh variasi Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya

sebesar 19 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Uji keterandalan model atau uji kelayakan model atau yang lebih populer disebut sebagai uji F (ada juga yang menyebutnya sebagai uji simultan model) merupakan tahapan awal mengidentifikasi model regresi yang diestimasi layak atau tidak. Layak (andal) disini maksudnya adalah model yang diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Nama uji ini disebut sebagai uji F, karena mengikuti mengikuti distribusi F yang kriteria pengujiannya seperti *One Way Anova*.

Signifikansi tabel Anova menunjukkan besarnya angka probabilitas atau signifikansi pada perhitungan Anova. Nilai yang tertera digunakan untuk uji kelayakan Model Analisis (dimana sejumlah variabel x mempengaruhi variabel y) dengan ketentuan angka probabilitas yang baik untuk digunakan sebagai model regresi harus  $< 0,05$ . Nilai ini bisa dilihat pada kolom Sig. Jika Sig.  $< 0,05$ , maka Model Analisis dianggap layak. Jika Sig.  $> 0,05$ , maka Model Analisis dianggap tidak layak.

**Tabel 5.**  
**Uji Anova**

	<b>Model</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1	Regression	2442,979	2	1221,490	170,069	0,000 <sup>x</sup>
	Residual	574,587	80	7,182		
	Total	3017,566	82			

Sumber : data diolah, 2017

Tabel hasil uji anova (UJI F) di atas, diperoleh nilai antar kelompok pembandingan = 2, nilai dalam kelompok penyebut = 82, pada alfa = 0,05 maka nilai F tabelnya adalah  $F_{0,05}(2,82) = 3,11$ . Sedang F hitung = 170,069. Nilai F

hitung  $> F$  tabel,  $170,069 > 3,11$ , 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) berarti bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan hasil (sig.  $t$   $0,000 < 0,05$ ) serta koefisien beta sebesar  $0,525$  yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil ini memiliki arti jika kepemimpinan transformasional yang dialami oleh guru meningkat maka OCB guru akan mengalami peningkatan juga. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB dapat diterima.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Alexandra dan Maria (2015) melakukan penelitian pada 213 responden di 4 Industri makanan dan organisasi perdagangan di Baixada Fluminense, negara bagian Rio de Janeiro menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Lian dan Tui (2012) melakukan penelitian pada 347 responden yang mewakili industri seperti perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif yang signifikan terhadap OCB. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rahmi (2013) juga dalam penelitian yang dilakukan kepada guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur

mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Apabila intensitas penerapan kepemimpinan transformasional tinggi, maka tingkat OCB akan meningkat pula. Penelitian yang dilakukan oleh Nguni (2005) di sekolah dasar dan sekolah menengah di Tanzania menunjukkan hal yang sama bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB dari para guru. Menurut Lamidi (2008) juga melakukan penelitian pada 42 dosen dari seluruh fakultas dilingkungan Universitas Slamet Riyadi Surakarta juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB, dimana semakin tinggi persepsi yang dimiliki bawahan terhadap atasannya, maka OCB akan semakin tinggi.

Berdasarkan hasil tersebut dapat mengindikasikan bahwa peran pemimpin yang dapat menyampaikan tujuan yang jelas, pemberian motivasi, membakitkan kreatifitas bawahan dan memperhatikan kebutuhan bawahan akan membuat perilaku OCB bawahan meningkat. Meningkatnya perilaku OCB akan terlihat dengan meningkatnya perilaku inisiatif 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.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dengan hasil ( $\text{sig. } t \text{ } 0.000 < 0.05$ ) serta koefisien beta sebesar 0,442 yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil ini memiliki arti jika kepuasan kerja yang dialami oleh guru

meningkat maka OCB guru akan mengalami peningkatan juga. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB dapat diterima.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Huang *et al.* (2012) pada perawat dirumah sakit Taiwan membuktikan bahwa kepuasan dapat meningkatkan OCB karyawan. Sambung (2012) hasil penelitiannya pada 160 dosen pada Universitas Palangka Raya menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan OCB. Rini dkk. (2013) dalam penelitiannya pada sejumlah karyawan swasta di Semarang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sesen dkk. (2012) membuktikan bahwa adanya pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap OCB pada guru sekolah menengah di Turkey. Sesen menyebutkan bahwa kepuasan kerja selain dapat mempengaruhi OCB, juga dapat dipengaruhi oleh OCB sendiri. Sementara itu, Krishnan *et al.* (2009) dalam penelitiannya pada 85 orang administrasi dari lembaga pendidikan tinggi Malaysia, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan hasil tersebut dapat mengindikasikan bahwa guru yang kepuasan kerjanya tinggi dapat memunculkan perilaku melakukan pekerjaan diluar *job description* secara sukarela. 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 OCB para guru.

Perilaku OCB guru dapat meningkat dengan cara meningkatkan kepuasan guru tersebut.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan yang diperoleh berdasarkan hasil analisis adalah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional secara positif dan signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru di SMAN 1 Blahbatuh. Hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat Kepemimpinan Transformasional oleh kepala sekolah maka semakin tinggi pula tingkat OCB yang dimiliki guru SMAN 1 Blahbatuh. Kepuasan Kerja secara positif dan signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru di SMAN 1 Blahbatuh. Hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja yang dimiliki oleh guru maka semakin tinggi pula tingkat OCB yang dimiliki guru SMAN 1 Blahbatuh.

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah untuk Kepemimpinan Transformasional di SMAN 1 Blahbatuh sudah tergolong baik, sehingga perlu untuk dipertahankan. Meskipun demikian, ada beberapa aspek yang perlu ditingkatkan guna lebih meningkatkan perilaku extra peran guru. Berdasarkan hasil pada persepsi responden yang perlu ditingkatkan yaitu peran atasan untuk menyatukan persepsi antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi yang jelas, motivasi atasan pada bawahan, membuat bawahan merasa bangga menjadi rekan kerjanya, serta perhatian atasan pada kebutuhan bawahan.

Kepuasan Kerja di SMAN 1 Blahbatuh sudah baik, sehingga perlu untuk dipertahankan. Meskipun demikian, ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan guna lebih meningkatkan perilaku extra peran guru. Berdasarkan hasil pada persepsi responden yang perlu ditingkatkan yaitu perhatian atasan terhadap pekerjaan bawahan, beban pekerjaan yang diberikan, memberikan kesempatan untuk pengembangan diri dalam organisasi, hubungan dengan rekan kerja dan kesempatan promosi. Untuk variabel independen *Organizational Citizenship Behavior* di SMAN 1 Blahbatuh sudah tergolong baik, sehingga perlu untuk dipertahankan. Meskipun demikian, ada beberapa aspek yang perlu ditingkatkan guna lebih meningkatkan perilaku extra peran guru. Berdasarkan hasil pada persepsi responden yang perlu ditingkatkan yaitu bersedia menggantikan peran atau pekerjaan yang berhalangan hadir, selalu menghormati hak-hak dan privasi rekan kerja, tidak mengambil jam istirahat berlebih dan bersedia menerima prosedur yang ditetapkan organisasi.

## REFERENSI

- Ahmed, N., Rasheed, A., and Jehanzeb, K. 2012. An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and Its Significant Link to Employee Engagement. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(4): pp: 99-106.
- Alexandra, D.O.R., Maria, C.F. 2015. The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF, Bragança Paulista*, 20(5): pp: 493-504.
- Ardana, Komang. 2008. *Perilaku Keorganisasian. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Azeem, S.M. 2010. Job Satisfaction & Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Journal of Psychology*, 2(1): pp: 295-299.
- Bass, B.M. 1997. Does Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries. *Journal American Psychologist*, 52(1): pp: 130-139.
- Cavazotte, F., Moreno, V., Hickmann, M. 2012. Effects Of Leader Intelligence, Personality And Emotional Intelligence On Transformational Leadership And Managerial Performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3): pp: 443 - 455.
- Cheung, Christy M.K. & Dimple R. Thadani. 2010. *The Effectiveness of Electronic Word-of-Mouth Communication: A Literature Analysis*. 23<sup>rd</sup> Bled eConference eTrust: Implication for the Individual, Enterprises and Society June 20-23, 2010, Bled-Slovenia. Diakses pada tanggal 27 Oktober 2013.  
Terarsip:[https://domino.fov.unimb.si/proceedings.nsf/0/7d01f166eebae8e3c1257757003c5e9\\$FILE/24\\_Cheung.pdf](https://domino.fov.unimb.si/proceedings.nsf/0/7d01f166eebae8e3c1257757003c5e9$FILE/24_Cheung.pdf).
- Chiang, C.F., and Hsieh, T.S. 2012. The Impacts Of Perceived Organizational Support And Psychological Empowerment On Job Performance: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31: pp: 180 - 190.
- Darsana, Made. 2013. The Influence Of Personality And Organizational Culture On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *The international journal of management*, 2(4): pp: 35-42.
- DiPaola, M.F., and Neves, P.M.M.C. 2009. Organizational Citizenship Behaviors In American And Portuguese Public Schools: Measuring The Construct Across Cultures. *Journal of Educational Administration*. 47 (4): pp: 490–507.
- Hasibuan, M. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 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): pp: 513-529.
- Humphreys, J.H. 2002. Transformational Leader Behavior, Proximity And Successful Service Marketing. *Journal Of Service Marketing*. 16(6): pp: 487-502.

- Hassanreza, Zeinabadi. Keyvan, Salehi. 2011. Role Of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, And Organizational Commitment In Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of Teachers: Proposing A Modified Social Exchange Model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 29: pp: 1472-1481.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh. Jakarta: Salemba Humanika.
- Ismail, A., Mohamad, M.H., Mohamed, H.A., Rafiuddin, N.M., Zhen, K.W.P., 2011., Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical and Applied Economics*. 17(547): pp: 89 – 104.
- Jahangir, N., Akbar, M., and Haq, M. 2004. Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*. 1(2): pp: 75-85.
- Kinicki, Angelo and R. Kreitner, 2005, *Organizational Behavior Key concepts skills and best Practice*. New York: Mc Graw-Hill.
- Koesmono, H. Teman (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Subsektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 7(2).
- Khan. 2013. Determinants of Customer Satisfaction in Fast Food Industry. *International Journal of Management and Strategy*. 3(2).
- Konovsky, M.A., and Organ, D.W. 1996. Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 17(3): pp: 253-266.
- 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): pp: 221-232.
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. 8(1): h: 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): pp: 59-96.

Lembono, A.Y. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Serta Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*. 2(2).

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): pp: 54-65.

Lin YR. 2011. Regulation Of Longevity By Regulator Of G-Protein Signaling Protein, Loco. *Aging Cell*. 10 (3): pp: 438-47.

Li, Chung-Kai & Hung, Chia-Hung. 2009. Marketing Tactics And Parents' Loyalty: The Mediating Role Of School Image. *Journal of Educational Administration*, 47(4): pp: 477 – 489.

Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*, Edisi ke-10. Yogyakarta: ANDI.

Nelson, D.L., and J.C., Quick. 2006. *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*, Thompson South Western, United States of America.

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.

Omar, W A Wan and Fauzi Hussin. 2013. Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2): pp: 346-365.

Oguz, Karabay., dan Salih, Hosoglu., 2008. Increased antimicrobial consumption following reimbursement reform in Turkey. *Journal of Antimicrobial Chemotherapy*, 61: pp: 1169–1171.

Organ, Dennis W. 2006. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.

Puspitawati N. M. D. dan Riana I. G. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. 8(1).

- Rahmi, Maptuhah. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja : Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. *Tesis*. Universitas Udayana, 332-336.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P., and T.A, Judge. 2009. *Organizational Behavior*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Riduwan dan Sunarto. 2012. *Pengantar Statistik untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Komunikasi, Ekonomi, dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P and Timothy A Judge. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta Salemba Empat.
- Robbins, S. & Judge, T. 2011. *Organizational Behavior* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- 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): pp: 96-102.
- Schleicher, J.D., Watt, J.D., and Greguras, G.J. 2004. Reexamining The Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(1): pp: 165-177.
- Sesen, Harun., Basim Nejat. 2012. Impact of Satisfaction and Commitment on Teachers' Organizational Citizenship. *Educational Psychology*. 32(4): pp: 475-491.
- Suhendi, Hendi. Dan Sahya Anggara. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Shweta, J., and Srirang, J. 2010. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature, *Journal of Management and Public Policy*. 1(2): pp: 27-36.
- 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): h: 55-67.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Situmorang, Rolah Sri Rejeki. 2014. Jenis Kohesi Leksikal dalam Novel Memang Jodoh Karya Marah Rusli. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*. 6(6): h: 1-10.
- Supartha., Jananda., Utama. 2013. Pengaruh Moral Karyawan dan Komitmen Organisasional terhadap OCB dan Kinerja Individual Karyawan (Studi pada Rama Beach Resort & Villas). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 2 (11): h: 43-45.
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Ketujuh*. Jakarta: PT. Indeks.
- Yuwono. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya : Universitas Airlangga.
- Zacher H. and , Nerina L Jimmieson. 2012. Leader-follower interactions: Relations with OCB and sales productivity. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1) (Date online 11/11/2012).