

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI DENPASAR**

**I Made Bayu Permana<sup>1</sup>  
I Gusti Salit Ketut Netra<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
email: bayupermana231@yahoo.com

**ABSTRAK**

Era globalisasi merupakan salah satu faktor pendorong terjadinya sebuah perubahan dalam suatu organisasi. Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB serta peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan PBF PT Banyumas. Sampel ditentukan sebanyak 39 orang dengan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada karyawan PBF. PT. Banyumas dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif rata-rata hitung serta statistik deskriptif berupa uji asumsi klasik dan analisis jalur. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, variabel kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB pada PBF PT Banyumas.

**Kata kunci** : Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, ocb.

**ABSTRACT**

*The era of globalization is one of the driving factors for a change in an organization. The purpose of the study was to analyze the effect of transformational leadership on job satisfaction, analyze the influence of transformational leadership and job satisfaction on OCB and the role of job satisfaction in mediating the effect of transformational leadership on OCB employees of PBF PT Banyumas. Samples were determined as many as 39 people with saturated sampling techniques. Data collection is done by distributing questionnaires directly to PBF employees. PT. Banyumas and analyzed using calculative descriptive statistics and descriptive statistics in the form of classic assumption tests and path analysis. The results of data analysis show that transformational leadership variables have a positive effect on job satisfaction, job satisfaction and transformational leadership variables have a positive effect on OCB, job satisfaction variables have a positive and significant effect in mediating partially the effect of transformational leadership on OCB at PT Banyumas PBF.*

**Keyword** : Transformational leadership, job satisfaction, ocb.

## PENDAHULUAN

Era globalisasi merupakan salah satu faktor pendorong terjadinya sebuah perubahan dalam suatu organisasi. Dimana setiap organisasi baik itu lembaga bisnis maupun lembaga publik dituntut untuk mampu melakukan dinamika perubahan sebagai salah satu strategi untuk bisa beradaptasi dengan lingkungan dan bisa menyesuaikan diri dari tuntutan global agar suatu organisasi dapat bertahan. Tantangan dan perubahan lingkungan mendorong agar suatu organisasi selalu berusaha menjadi efektif dan efisien.

Pada dasarnya efektifitas suatu perusahaan dapat dilihat dari interaksi kerja pada tingkat individual, kelompok, dan sistem-sistem organisasi yang menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi rendah, perputaran karyawan yang rendah, minimnya perilaku menyimpang dalam organisasi, tercapainya kepuasan kerja, memiliki komitmen terhadap perusahaan dan juga *organizational citizenship behavior* (Robbins dan Judge, 2008). Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Tanpa adanya sumber daya manusia, aktifitas perusahaan tidak akan terjadi (Hasibuan, 2007 : 12).

Elemen penting yang perlu diperhatikan dalam organisasi adalah perilaku diluar aturan formal organisasi (*extra-role*). Perilaku perusahaan biasanya dikenal dengan *extra-role* dan *in-role*, yang mana perilaku *in-role* yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada didalam *job description*, sedangkan perilaku *extra-role* adalah melakukan pekerjaan diluar *job description* tanpa mengharapkan suatu pujian, imbalan berupa materi maupun non materi. Perilaku *extra-role* dalam organisasi juga dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi (Balino *et al.*, 2002), atau dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Penelitian ini mencoba melakukan kajian faktor-faktor tersebut yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dalam meningkatkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PBF. PT. Banyumas di Denpasar. Sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantara karyawan PBF. PT Banyumas Denpasar sangat diperlukan, karena dapat meningkatkan efektifitas organisasi, karena *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat mempengaruhi aspek-aspek sosial yang ada di organisasi, seperti kerjasama tim, komunikasi dan kemampuan interpersonal lain.

PBF (Perusahaan Besar Farmasi) PT. Banyumas Denpasar merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang distributor yang terletak di Jalan Kepundung No. 70 Denpasar didirikan oleh bapak I Wayan Asyawan pada tanggal 15 Mei 1980. Tujuan utama didirikan PBF.PT. Banyumas secara umum

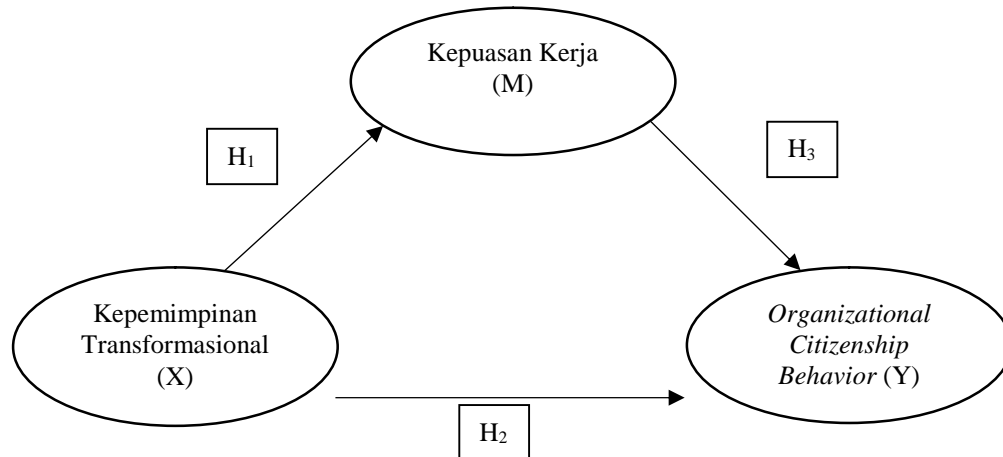
untuk menjalankan usaha dalam bidang perdagangan umum, terutama perdagangan, pengadaan, penyimpanan, penyaluran pembekalan farmasi. PBF. PT. Banyumas merupakan perusahaan yang berpusat di Denpasar dengan 3 cabang yaitu Denpasar, Kupang dan Mataram, setiap cabang dipimpin oleh seorang manager cabang masing-masing. Modal dasar atau modal awal dari PBF. PT. Banyumas Denpasar terdiri atas 200 saham yang terbagi atas beberapa saham. PBF. PT. Banyumas Denpasar disahkan oleh Menteri Kehakiman RI tanggal 31 Oktober 1987 No. C2-6987 HT.01.TH.87.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap 5 karyawan PBF. PT. Banyumas Denpasar terdapat masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, dari 5 karyawan 1 diantaranya menyatakan atasan tidak selalu memotivasi bawahan dalam pencapaian tujuan. Permasalahan kepuasan kerja karyawan dilihat 3 karyawan menjawab pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan tidak sesuai dengan kemampuan saya. Permasalahan lain juga terdapat pada OCB karyawan dilihat 3 karyawan menjawab tidak mau melakukan pekerjaan lebih walaupun tidak ada yang meminta. Hasil wawancara tersebut menyatakan bahwa ada permasalahan mengenai OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) beberapa karyawan masih rendah, dan perlu adanya perhatian pihak PBF. PT. Banyumas dalam membina karyawan untuk memahami *organizational citizenship behavior* (OCB) di perusahaan.

Penelitian ini menarik untuk diteliti kembali karena adanya sebuah perbedaan hasil penelitian dari 2 penelitian sebelumnya. Lamidi (2008) melakukan penelitian pada 42 dosen di 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 pula. Namun penelitian dari Juniartha (2016) menemukan bahwasannya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB. Peningkatan gaya kepemimpinan transformasional atasan tidak bermakna terhadap peningkatan perilaku OCB karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan pokok masalah sebagai berikut: Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PBF. PT. Banyumas di Denpasar? Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan PBF. PT. Banyumas di Denpasar? Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan PBF. PT. Banyumas di Denpasar? Bagaimana peran kepuasan kerja dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan PBF. PT. Banyumas di Denpasar? Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan, menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan, menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan dan untuk menjelaskan peran kepuasan kerja dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan PBF. PT. Banyumas di Denpasar.

Berdasarkan penelusuran kajian pustaka dan hasil - hasil penelitian sebelumnya maka model konseptual penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Sumber: Data Diolah, 2019

Beberapa penelitian sebelumnya telah dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja seperti penelitian dari Juniarta (2016) yang menyatakan bahwasannya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif pada kepuasan kerja. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional pemimpin maka semakin baik pula tingkat kepuasan kerja pegawai di Balai Diklat Industri, begitu pula sebaliknya. Pemimpin transformational menciptakan kebanggaan dan kepercayaan bawahan, memberi inspirasi dan motivasi kepada bawahan, menumbuhkan kreativitas dan inovasi bawahan, memperlakukan bawahan sebagai individual serta selalu memberi arahan kepada bawahan, menciptakan perasaan positif bawahan terhadap pekerjaannya. Susastra (2016) menemukan hasil bahwasannya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jadi dapat dinyatakan bahwa karyawan telah merasakan dampak cukup besar dari adanya kepemimpinan transformasional pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama. Rusdiyanto (2015) memaparkan bahwasannya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan FIS dan FE UNY. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang baik bagi karyawannya menurut Kartikaningdyah (2017). Kadarini (2017) menyatakan bahwasannya *transformational leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan sejumlah penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Pengaruh kewibawaan pemimpin terhadap *organizational citizenship behavior* di Indonesia ditemukan dalam penelitian yang pernah dilakukan Mei Maemunah (2006). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kewibawaan pemimpin mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan STIMIK AMIKOM Yogyakarta. Lian dan Tui (2012) melakukan penelitian pada 347 responden yang mewakili industri seperti perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahan. Menurut Jahangir *et al.* (2004), gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan karyawan untuk terlibat dalam OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Nguni (2005) pada sekolah-sekolah dasar dan sekolah menengah di Tanzania juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku OCB dari para guru. Lamidi (2008) melakukan penelitian pada 42 dosen di 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 pula. Berdasarkan sejumlah penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

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

Chiboiwa *et al.* (2011) melakukan penelitian untuk mengevaluasi tingkat kepuasan kerja dan OCB, serta hubungan antara tingkat kepuasan kerja dengan OCB para karyawan di beberapa organisasi di Zimbabwe. Sebanyak 1.202 karyawan dari 5 perusahaan menjadi responden penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat kepuasan kerja ekstrinsik. Para karyawan memiliki OCB pada dimensi *altruism* paling tinggi diantara dimensi OCB lainnya. Peneliti juga membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan OCB. Rini (2013) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di PT. Plasa Simpanglima Semarang, artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi OCB karyawan.

Wagner dan Rush (2000), Yoon dan Suh (2003), penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Miao (2011) yang menyatakan ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan *Organizational citizenship behavior*. Salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam membentuk atau meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan adalah kepuasan kerja.

H<sub>3</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

Analisis dari penelitian Juniarta (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik, dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sehingga dapat meningkatkan perilaku OCB pegawai. Berdasarkan hasil analisis juga menunjukkan bahwa kepuasan

kerja memediasi penuh hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional tidak mampu mempengaruhi OCB secara langsung, tetapi penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan kepuasan kerja akan mempengaruhi perilaku OCB. Rusdiyanto (2015) menyatakan bahwasannya kepuasan kerja berperan sebagai mediator pengaruh gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) pada OCB. Kadarini (2017) mendapatkan hasil bahwasannya kepuasan kerja memediasi secara parsial antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan sejumlah penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan permasalahan yang diteliti, penelitian yang digolongkan pada penelitian asosiatif (hubungan), yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari satu variabel, dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013:5). Metode ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian ini dilakukan di PBF. PT. Banyumas yang beralamat di Jalan Kepundung No.70 Denpasar. Objek penelitian ini, yaitu kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior*.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior*. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja. Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel, dengan kata lain definisi operasional adalah petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Berikut ini adalah definisi operasional dari setiap variabel penelitian.

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku karyawan yang bersifat sukarela, tidak secara terpaksa dalam melakukan hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Terdapat 5 indikator dalam OCB mengacu pada Organ *et al.* (2006:22), DiPaola dan Neves (2009), Ahmed *et al.* (2012), Chiang dan Hsieh (2012), yaitu: *Altruism*, yaitu perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela, *Courtesy*, yaitu perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya, *Sportsmanship*, yaitu kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi, *Conscientiousness*, yaitu pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan *Civic virtue*, yaitu perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi, dan dapat memotivasi pengikutnya untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi. (

Bass *et al.* (1999) menyatakan bahwa indikator kepemimpinan transformasional adalah: *Individualized Influence* (pengaruh ideal) merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan pada kepercayaan dan kekaguman terhadap pemimpin, *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional) merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan pada pemberian motivasi terhadap bawahannya, *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan pada pemberian stimulasi pada bawahan untuk menjadi lebih kreatif dan *Individualized consideration* (pertimbangan individual) merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan pada pemberian perhatian kepada kebutuhan bawahan.

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berhubungan dengan bagaimana perasaan karyawan menyangkut harapannya terkait dengan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Indikator kepuasan kerja yang diacu dari Azeem (2010) meliputi: upah, yaitu hak berupa uang yang harus diterima oleh karyawan, pengawasan, yaitu pemimpin memberikan perhatian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan, pekerjaan, yaitu materi pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan, rekan kerja, yaitu orang-orang dalam perusahaan yang bekerjasama untuk mewujudkan tujuan organisasi dan promosi, yaitu salah satu cara perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan PBF. PT. Banyumas di Denpasar. Ukuran populasi penelitian ini sejumlah 39 orang, sedangkan pimpinan PBF. PT. Banyumas tidak termasuk dalam responden penelitian. Teknik sampling yang dipakai dalam penelitian ini adalah sampel jenuh karena semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dengan jumlah populasi sebanyak 39 karyawan, maka semua akan dijadikan sampel. Data kualitatif dalam penelitian ini berupa jawaban dari responden dengan jawaban Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah jawaban dari pernyataan yang sudah diangkakan dengan diberi skor (1), (2), (3), (4), (5). Data dalam penelitian ini adalah data yang didapat dari kuesioner yang disebar, observasi secara langsung dan sejarah singkat organisasi. Dalam penelitian ini penulis tidak menggunakan data sekunder. Adapun metode pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan kuisisioner.

Data dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik dan analisis statistik inferensial. Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan profil responden dan variabel-variabel penelitian. Dalam hal ini digunakan rata-rata hitung dan tabel distribusi frekuensi tunggal. Pengujian hipotesis dapat dilakukan apabila model regresi sudah memenuhi syarat uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang dilakukan terhadap penelitian adalah uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis. Dalam penelitian ini digunakan analisis jalur disertai dengan uji sobel.

Teknik analisis jalur ini dapat didefinisikan sebagai perluasan dari analisis linier berganda dalam memperkirakan hubungan kausalitas antara yang telah

ditetapkan berdasarkan teori. Analisis jalur digunakan untuk menentukan hubungan 3 variabel atau lebih dalam mengkonfirmasi dan menolak hipotesis (Ghozali, 2011:249). Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dasar perhitungan koefisien jalur adalah analisis korelasi dan regresi dan dalam perhitungannya menggunakan software dengan program SPSS for windows. (Riduwan dan Kuncoro, 2011:2).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden penelitian digambarkan secara umum dengan menyajikan profilnya dilihat dari beberapa variabel demografi yaitu jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Berdasarkan Tabel 1. dapat dilihat jumlah profil responden kuisisioner yang diberikan peneliti dari jenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 31 persen dan laki-laki 69 persen. Berdasarkan Tabel 1, responden yang berjenis kelamin laki-laki sejumlah 27 orang sedangkan perempuan berjumlah 12 responden dengan persentase masing-masing 69 persen dan 31 persen. Menurut segi usia, responden yang mendominasi pengisian kuesioner penelitian adalah yang memiliki usia 33 tahun sebanyak 15 orang dengan persentase 39 persen dan dari segi pendidikan terakhir responden yang lebih dominan adalah responden dengan tingkat pendidikan SMA dengan jumlah sebanyak 20 orang dengan persentase sebanyak 51 persen.

**Tabel 1.**  
**Profil Responden**

No	Variabel	Klasifikasi	Jumlah	Persen (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	27	69
		Perempuan	12	31
		Total	39	100
2	Usia	18-22 tahun	4	10
		23-27 tahun	9	23
		28-32 tahun	11	28
		33 tahun	15	39
		Total	39	100
3	Pendidikan yang diselesaikan	SMA	20	51
		Diploma	8	20
		S1	11	29
		Total	39	100

*Sumber* : Data Diolah, 2019



Hasil uji validitas instrumen penelitian disajikan pada Tabel 2 berikut: Tabel 2. menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *Pearson Correlation* yang lebih besar dari angka 0,30 sehingga seluruh indikator tersebut dikatakan telah memenuhi syarat validitas data.

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

Variabel	Instrumen	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	X.1	0,631	Valid
	X.2	0,818	Valid
	X.3	0,695	Valid
	X.4	0,732	Valid
Kepuasan Kerja (M)	M.1	0,920	Valid
	M.2	0,697	Valid
	M.3	0,837	Valid
	M.4	0,388	Valid
	M.5	0,770	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Y.1	0,589	Valid
	Y.2	0,786	Valid
	Y.3	0,854	Valid
	Y.4	0,566	Valid
	Y.5	0,735	Valid

Sumber : Data Diolah, 2019

Instrumen dikatakan reliabel untuk mengukur variabel bila berada di atas angka 0,60. Hasil pengujian reliabilitas instrumen dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3. dapat dilihat bahwa ketiga variabel penelitian yaitu kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* memiliki koefisien *cronbach's alpha* yang lebih besar dari angka 0,60 sehingga dapat dikatakan reliabel.

Berdasarkan Tabel 4. persepsi responden mengenai variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat secara keseluruhan memiliki nilai total rata-rata jawaban responden sebesar 3,83 yang masuk dalam kategori baik. Pernyataan pertama yaitu "Atasan mampu menyampaikan tujuan organisasi secara jelas" dengan skor nilai jawaban tertinggi sebesar 4,03 dan skor terendah sebesar 3,69 berada pada pernyataan kedua yaitu "Atasan selalu memotivasi bawahan dalam pencapaian tujuan.". Maka dari itu pihak manajemen haruslah lebih sering untuk memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan.

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

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,787	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,787	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,776	Reliabel

Sumber : Data Diolah, 2019

**Tabel 4.**  
**Hasil Penilaian Responden atas Variabel Kepemimpinan Transformasional**

No Pernyataan	Jawaban					Rata-rata Skor	Kategori Penilaian
	STS	TS	N	S	SS		
1 Atasan mampu menyampaikan tujuan organisasi secara jelas.	0	4	3	20	12	4,03	Baik
2 Atasan selalu memotivasi bawahan dalam pencapaian tujuan.	1	2	16	9	11	3,69	Baik
3 Atasan mampu membangkitkan kreativitas bawahan dalam melakukan pekerjaan.	1	4	7	14	13	3,87	Baik
4 Atasan selalu memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan.	1	3	11	15	9	3,72	Baik
Variabel kepemimpinan transformasional						3,83	Baik

Sumber : Lampiran 3, 2019

Berdasarkan Tabel 5. persepsi responden mengenai variabel Kepuasan Kerja dapat dilihat secara keseluruhan memiliki nilai total rata-rata jawaban responden sebesar 3,66 yang masuk dalam kategori baik. Pernyataan keempat yaitu "Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik" memiliki skor nilai jawaban tertinggi sebesar 4,15 dan skor terendah sebesar 3,36 berada pada pernyataan ketiga "Pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan sesuai kemampuan saya.". Maka dari itu pihak manajemen harus lebih memperhatikan jenis pekerjaan yang akan dibebankan kepada karyawannya supaya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Berdasarkan Tabel 6. persepsi responden mengenai variabel *organizational citizenship behavior* dapat dilihat secara keseluruhan memiliki nilai total rata-rata jawaban responden sebesar 3,75 yang masuk dalam kategori baik. Pernyataan pertama yaitu "Saya bersedia membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih." dengan skor nilai jawaban tertinggi sebesar 4,18 dan skor terendah sebesar 3,33 berada pada pernyataan keempat yaitu "Saya mau melakukan

pekerjaan lebih walaupun tidak ada yang meminta.”. Maka dari itu pihak manajemen harus memberikan dorongan kepada karyawannya agar mau mengambil inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan melebihi deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan.

**Tabel 5.**  
**Hasil Penilaian Responden atas Variabel Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Jawaban					Rata-rata Skor	Kategori Penilaian
		STS	TS	N	S	SS		
1	Upah yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja saya.	3	6	9	14	7	3,40	Cukup Tinggi
2	Atasan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang saya lakukan.	0	3	17	11	8	3,61	Tinggi
3	Pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan sesuai kemampuan saya.	0	9	1	25	4	3,36	Cukup Tinggi
4	Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik.	0	1	12	6	20	4,15	Tinggi
5	Saya diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir.	0	4	11	14	10	3,77	Tinggi
Variabel Kepuasan Kerja							3,66	Tinggi

Sumber : Lampiran 3, 2019

**Tabel 6.**  
**Hasil Penilaian Responden atas Variabel *Organizational Citizenship Behavior***

No	Pernyataan	Jawaban					Rata-rata Skor	Kategori Penilaian
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya bersedia membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih.	0	1	5	19	14	4,18	Tinggi
2	Saya sangat menghargai sesama rekan kerja apapun jabatannya.	1	2	3	25	8	3,95	Tinggi
3	Saya selalu menerima kebijakan yang berlaku di tempat saya bekerja.	0	4	15	18	2	3,46	Tinggi
4	Saya mau melakukan pekerjaan lebih walaupun tidak ada yang meminta.	0	7	16	12	4	3,33	Cukup Tinggi
5	Saya selalu berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi.	1	5	1	20	11	3,82	Tinggi
Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>							3,75	Tinggi

Sumber : Lampiran 3, 2019

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk menghindari terjadinya bias, data yang digunakan harus berdistribusi dengan

normal. Model regresi yang baik adalah memiliki data normal atau mendekati normal. Pengujian residual menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Residual berdistribusi normal apabila tingkat signifikasinya menunjukkan nilai lebih besar 0,05.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Normalitas Persamaan Regresi 1**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	39
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,081
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,200

*Sumber* : Data Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 7. dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Sminarnov* (K-S) sebesar 0,081, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi 1 tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,200 lebih besar dari nilai alpha 0,05.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Normalitas Persamaan Regresi 2**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	39
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,079
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,200

*Sumber* : Data Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 8. dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Sminarnov* (K-S) sebesar 0,079, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi 2 tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,200 lebih besar dari nilai alpha 0,05.

Uji multikolinearitas dilakukan untuk melihat apakah terdapat korelasi yang sempurna antar variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini. Menurut Ghozali (2010), pengujian dilakukan melalui, nilai *tolerance* dan juga nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*). Jika nilai *tolerance* lebih dari 10% atau *VIF* Kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikolinearitas.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan Regresi 1**

Variabel	<i>Tolerance</i>	<b>VIF</b>
Kepemimpinan Transformasional (X)	1,000	1,000

*Sumber* : Data Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 9. dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan *VIF* dari variabel Kepemimpinan Transformasional menunjukkan nilai *tolerance* lebih besar dari 10% dan nilai *VIF* lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinearitas.

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan Regresi 2**

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,558	1,793
Kepuasan Kerja (M)	0,558	1,793

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 10. dapat dilihat bahwa nilai tolerance dan VIF dari variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja menunjukkan nilai *tolerance* lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinearitas.

Dalam penelitian ini untuk mendeteksi heteroskedastisitas data dapat dilakukan dengan cara Uji Glejser. Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Dengan tingkat signifikansi 5% maka model terbebas atau tidaknya dari masalah Heteroskedastisitas :

Jika probabilitas  $P > 0,05$  model terbebas dari masalah Heteroskedastisitas. Jika probabilitas  $P < 0,05$  model tidak terbebas dari masalah Heteroskedastisitas.

**Tabel 11.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Regresi 1**

Variabel	Sig
Kepemimpinan Transformasional	0,700

Sumber : Data Diolah, 2019

Pada Tabel 11 dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel kepemimpinan tranformasional sebesar 0,700. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel terbebas dari masalah heteroskedastisitas karena nilai Sig.  $> 0,05$ .

**Tabel 12.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Regresi 2**

Variabel	Sig
Kepemimpinan Transformasional	0,596
Kepuasan Kerja	0,527

Sumber : Data Diolah, 2019

Pada Tabel 12. dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,596 dan variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,527. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel terbebas dari masalah heteroskedastisitas karena nilai Sig.  $> 0,05$ .

Pengujian persamaan path dilakukan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Berdasarkan hasil olah data, maka hasil analisis jalur persamaan

uji regresi I disajikan dalam Tabel 13. dan hasil analisis jalur persamaan uji regresi II disajikan dalam Tabel 14.

**Tabel 13.**  
**Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 1**

Variabel	Koefisien Regresi	T	Signifikansi
Kepemimpinan Transformasional	0,665	5,416	0,000
F Hitung			29,329
Signifikansi			0,000
R <sub>1</sub>			0,865
Adjusted R <sub>1</sub> Square			0,627

Sumber : Data Diolah, 2019

Tabel 13. diatas menunjukkan hasil analisis jalur substruktural 1, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$M = \beta_1 X + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$M = 0,665 X + e_1$$

**Tabel 14.**  
**Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 2**

Variabel	Koefisien Regresi	T	Signifikansi
Kepemimpinan Transformasional	0,529	2,706	0,010
Kepuasan Kerja	0,425	2,382	0,048
F Hitung			5,460
Signifikansi			0,000
R <sub>2</sub>			0,782
Adjusted R <sub>2</sub> Square			0,590

Sumber : Data Diolah, 2019

Tabel 14. menunjukkan hasil analisis jalur substruktural 2, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_2 X + \beta_3 M + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

$$Y = 0,529 X + 0,425 M + e_2$$

Berdasarkan model substruktural 1 dan substruktural 2, dapat dihitung nilai standar eror sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Pe &= \sqrt{1 - R_1^2} \dots \dots \dots (3) \\ &= \sqrt{1 - 0,627} \\ &= \sqrt{0,373} \\ &= 0,611 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Pe &= \sqrt{1 - R_2^2} \dots \dots \dots (4) \\ &= \sqrt{1 - 0,590} \\ &= \sqrt{0,410} \end{aligned}$$

$$= 0,640$$

Hasil perhitungan pengaruh error (Pei), jadi didapatkan hasil standar error variabel kepemimpinan transformasional (Pe<sub>1</sub>) sebesar 0,611 dan hasil standar error variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja (Pe<sub>2</sub>) sebesar 0,640. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2 (Pe_2)^2 \dots\dots\dots(5) \\ &= 1 - (0,611)^2 (0,640)^2 \\ &= 1 - (0,373) (0,410) \\ &= 1 - 0,153 = 0,847 \end{aligned}$$

Nilai determinasi total sebesar 0,847 mempunyai arti bahwa sebesar 84,7% variasi OCB dipengaruhi oleh variasi kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 15,3% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,010 dengan nilai koefisien beta 0,529 Nilai Sig. t 0,010 < 0,05 mengindikasikan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. Berdasarkan hasil analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,665. Nilai Sig. t 0,000 < 0,05 mengindikasikan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil analisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,048 dengan nilai koefisien beta 0,425. Nilai Sig. t 0,048 < 0,05 mengindikasikan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap OCB dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Besarnya koefisien pengaruh tidak langsung dapat dihitung dengan mengalikan koefisien jalur dari kepemimpinan transformasional ke kepuasan kerja dengan koefisien jalur dari kepuasan kerja ke OCB sebesar (0,665) x (0,425) = 0,283.

Uji sobel merupakan alat analisis untuk menguji signifikansi dari hubungan tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen yang dimediasi oleh variabel mediator. Uji Sobel dirumuskan dengan persamaan berikut dan dapat dihitung dengan menggunakan aplikasi Microsoft Excel 2007. Bila nilai kalkulasi Z lebih besar dari 1,96 (dengan tingkat kepercayaan 95 persen), maka variabel mediator dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas. Perhitungan uji sobel diuraikan sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}} \dots\dots\dots (6)$$

Keterangan :  
 a = 0,665  
 S<sub>a</sub> = 0,154  
 b = 0,425

$$S_b = 0,167$$

$$Z = \frac{0,665 \times 0,425}{\sqrt{(0,425)^2(0,154)^2 + (0,665)^2(0,167)^2 + (0,154)^2(0,167)^2}}$$

$$Z = \frac{0,282625}{\sqrt{0,00428 + 0,01233 + 0,000661}}$$

$$Z = \frac{0,282625}{\sqrt{0,017271}}$$

$$Z = \frac{0,282625}{0,13142}$$

$$Z = 2,1505$$

Berdasarkan hasil Uji Sobel menunjukkan bahwa hasil tabulasi  $Z = 2,1506 > 1,96$  yang berarti variabel mediator yakni Kepuasan Kerja dinilai secara positif mampu memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB.

## SIMPULAN

Hasil analisis dan pembahasan tentang hubungan antar variabel penelitian memberikan simpulan penelitian sebagai berikut. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan PBF. PT. Banyumas di Denpasar. Hasil tersebut membuktikan bahwa apabila semakin baik kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan maka akan menimbulkan kepuasan kerja yang semakin baik pula pada karyawan. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PBF. PT. Banyumas di Denpasar.

Hasil tersebut membuktikan bahwa apabila semakin tingginya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* di lingkungan perusahaan. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PBF. PT. Banyumas di Denpasar. Hasil tersebut membuktikan bahwa apabila semakin tingginya kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* di lingkungan perusahaan. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dalam memediasi parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PBF. PT. Banyumas di Denpasar. Hasil tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi perantara antara kepemimpinan transformasional yang akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan adalah sebagai berikut. Pimpinan pada PBF. PT. Banyumas di Denpasar harus lebih memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan, karena pernyataan tersebut yang mempunyai poin terendah, hal ini dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawannya sehingga akan berpengaruh juga pada kepuasan kerja serta *organizational citizenship behavior*. Manajemen PBF. PT. Banyumas di Denpasar haruslah lebih memperhatikan beban kerja serta jenis pekerjaan yang akan diberikan pada para karyawannya sehingga karyawan tidak merasakan upah yang diterima tidak sesuai dengan beban pekerjaannya atau



pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuannya. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan untuk melakukan penelitian dengan cakupan yang lebih luas, menambah variabel-variabel lain di luar penelitian ini, serta diharapkan mampu menambah referensi atau sumber yang lebih banyak terhadap variabel yang akan diteliti.

## REFERENSI

- Achmad, Sani. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 15.
- Ahmed, N., Rasheed, A., and Jehanzeb, K. 2012. An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behavior and Its Significant Link to Employee Engagement. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. Vol 8, No 10, pp: 130-150.
- Amin, Rashidah Mohamad I.A. Saleh Munir. 2014. The link between leader-member exchange, organizational citizenship behavior and job satisfaction: a case study on local government. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*. Vol. 4.No. 5.pp : 2222 – 6990.
- Azeem, S.M. 2010. Job Satisfaction and Organizational commitment among Employees in the Sultanate of Oman, *Journal of Psychology*, Vol 1, pp. 295-299.
- Bakotic, Danica, and babic, Tomislav. 2013. Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croation Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2).
- Balino, M.C., Turnley, W.H., dan Bloodgood, J.M. 2002. Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization. *Academy of Management Journal*, 7(4), pp:502-522.
- Bass, Bernard., Avolio., Dong Jung. 1999. Re-Examining The Component Of Transformational And Transactional Leadership Using Of Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*. 71(1): pp: 441-462.
- Cavazotte, F., Moreno, V., Hickmann, M. 2012. Effect of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance, *The Leadership Quarterly*, Vol 23, pp. 443 – 455.
- Cekmecelioglu, Hulya Gundus. Ayse Gonsel. and TugceVulas. 2012. Effect of emotional intelligence on job satisfaction: An Empirical Study an Call

- Center Employees. *Procedia Social and Behavioral Science*.Vol. 58.pp: 363-369.
- Chia, Ju-Lu.Yi-Yu, S. Yi-Lien, C. 2013. Effects of Emotional Labor and Jobs Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Business Hotel Chains. *International Journal of Organizational Innovation*.5(4).pp :165-176.
- Chiang, C.F., and Hsieh, T.S. 2012. The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects organizational citizenship behavior, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 31, pp. 180-190.
- Chiboiwa, Malvern W, Crispen Chipunza and Michall O. Samuel. 2011. Evaluation of Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: Case Study of Selected Organisation in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 5(7), pp: 2910-2918.
- Cho, J., Dansereau. 2010. Are Transformational Leader Fair?.*The Leadership Quarterly*, 21 (3), pp: 209-421.
- Dahliawati. 2015. Hubungan komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja pegawai di dinas pendidikan kota sawah lunto. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol. 3.No. 2.Hal : 943 – 1265.
- Darsana, Made. 2013. The Influence of personality and organizational culture on employee performance throught organizational citizenship behavior. *The international journal of management*. Vol.2.no.4. pp: 35-42.
- Davoudi, Seyed. 2010. Organizational Commitment and Extra Role Behavior: A Survey in Iran's Insurance Industry. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 7 (1), pp: 66-75.
- DiPaola, M.F., and Neves, P.M.M.C. 2009. Organizational citizenship behavior in American and Portuguese public schools: Measuring the construct across culture, *Journal of Educational Administration*, Vol. 47, No 4, pp: 490-507.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Gomes, D. R., Asseiro, V., & Riberio, N. 2013. Triggering Employee Motivation in Adverse Organizational Contexts: "Going the Extra Mile" while Holding Hands with Uncertainty? *Business and Management Research*, 2(1), 41-54.
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakanke 5. Jakarta: PT. Grasindo.

- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Humphrey, Amber. 2012. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15 (1), pp: 247-268.
- Ivancevich, John M. Donnelly, James H. Jr. 2006. *Organizational Behavior, Structure, Process*; Texas, Business Publication Inc.
- Jahangir, N., Akbar, M., and Haq, M. 2004. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *BRAC University Journal*, Vol 1, No 2, pp. 75-85.
- Juniartha, Ida Bagus Made., Wardana, I Made., Putra, Made Surya. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizen Behavior Melalui Mediasi Kepercayaan Kepada Atasan dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, Vol. 21, No. 2, pp. 181-196
- Kadarini, Swasti. 2017. Analisis Pengaruh Transformasional Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Universitas Muhammadiyah, 1 (1): 122-136*
- Karfestani, Z. Jafari; Mostafa A. S. dan Moslem M. H. 2013. Organizational Citizenship Behavior as an Unavoidable Necessity for Increasing the Effectiveness of Organizational. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4 No. 9. pp: 827-851.
- Kartikaningdyah, Ely., Utami, Nurul Kameliza. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Administration, 1(2): 110-123*.
- Kreitner, Robert., Angelo Kinicki. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Krishnan R., Arumugan, 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 Higer Learning Institutionnin Malaysia. *Global Business Summit Conference. 2(43): pp. 221-232*.

- Kumar, K., Bakhshi, A., and Rani, E. 2009. Linking the „Big Five” Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Psychological Studies*, Vol 1 No 2, pp: 73-81.
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 8 (1), h: 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), pp: 54-65.
- Lepine, J. A., Ernes, A. & Johnson, D. E. 2002. The Nature and Dimensionality of OCB.: A Critical Review and Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology* 87(1): 52-65.
- 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*, Vol 13, No 2, pp. 59-96.
- Luthans, Fres. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-10. Yogyakarta: ANDI.
- Mei Maemunah. 2006. “Pengaruh Kewibawaan Pimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan STMIK Amikom Yogyakarta, *Jurnal Ilmiah Manajerial, Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Amikom Yogyakarta* Vol. 2. No. 2. September 2006, ISSN:0216-3705, h:48-75.
- Miao, RT. 2011. Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavior and Applied Management*, 12(2), pp: 105-127.
- Nguni, S.C. 2005. A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teacher” Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Tanzanian Primary and Secondary Schools, *Doctoral thesis*, Universiteit Nijmegen.
- Northouse, Peter G. (Ati Cahayani, Penerjemah). 2013. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, Edisi 6. Jakarta: Permata Putri Media.
- Omer Faruk Unal. 2013. Relationship Between the facets of Job Satisfaction and the Dimensions of organizational citizenship behavior: mediating role of organizational commitment. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 18(1): pp: 243-269.

- O'Reilly, C. A., and Chatman, J. 1989. Organizational commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp: 492-499.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, SB. 2006. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, *SAGE Publications*, 7 (11), pp: 4421-4442.
- Rahmi, Maptuhah. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. *Tesis*. Universitas Udayana, h: 330-351.
- Rini, Dyah P., Rusdarti dan Suparjo. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpang lima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), pp:69-88.
- Robbins, Stephen., Judge., Timothy. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen., Judge., Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Roelen, C.A.M., 2008. Which work factors determine job Satisfaction. *International Journal of Industrial Ergonomics*. Vol.30. No. 4. pp: 433-439.
- Rusdiyanto, Wahyu., Riani, Asri Laksmi. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia* 11(2): 161-168.
- Saeed, Amir and 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): pp: 151-167.
- Sakiru, Oladipo Kolapo, Jefferey Lawrence D'siva, Jamilah Othman, Abu Daud Silong, and Adekanye Temitope Busayo. 2013. Leadership Style and Job Satisfaction among Employees in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 8(13): pp: 34-41.
- 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.
- 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.
- Sjahrudin et.al. 2013. Personality Effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB): Trust in Manager and Organizational Commitment Mediator of Organizational Justice in Makasar City Hospitals (Indonesia). *European Journal of Bussiness and Management*. Vol. 5 No.9, pp: 95-104.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatifdan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- 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), pp: 43-45.
- 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.
- Susastra, Putu Widya., Subudi, Made. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Sinar Nusra Press Utama. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6): 3274-3304
- Teck-Hong, T. Waheed, A. 2011. Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*.Vol. 16.No. 1.pp: 73-94.
- Wagner, Sharon L & Rush, Michael C. 2000. Altruistic organizational citizenship behavior: Context, desposition, and age. *The Journal of Social Psychology*; Jun; 140, 3; Proquest Medical Library pg. 379.
- Yoon, Mahn. Hee, Suh, Jaebeom. 2003. Organizational Citizenship Behavior and service quality as external Effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research* 56, 597-611.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi 5. Jakarta: Indeks.
- Yuniar, I Gst. A. A. Yesika, Harlina Nurtjahjanti, dan Diana Rusmawati. 2011. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Resiliensi dengan Organization

Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Kantor Pusat PT. BPD Bali.  
*Jurnal Psikologi Undip*. Volume 9 Number 1, pp: 11-20.