

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZESHIP BEHAVIOR*  
PADA PT. SINAR NUSRA PRESS UTAMA**

**Putu Widya Susastra<sup>(1)</sup>  
Made Subudi<sup>(2)</sup>**

<sup>(1)(2)</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
Email: widyasusastra@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* serta menganalisis kepuasan kerja terhadap *OCB*. Penelitian ini dilakukan pada PT. Sinar Nusra Press Utama. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh dengan 70 karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama. Data dikumpulkan menggunakan metode wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis jalur (*path*). Hasil penelitian ini menunjukkan 1) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. 2) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap *OCB*. 3) peran kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi kepemimpinan transformasional secara tidak langsung terhadap *OCB*. 4) kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap *OCB*.

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

**ABSTRACT**

*This study aimed to analyze the influence of transformational leadership on job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as well as to analyze the influence of job satisfaction on OCB. This study using a saturated sampling method with 70 employees. This study was conducted at PT. Sinar Nusra Press Utama. Data were collected using interviews and questionnaires. Data analysis techniques used in this research is the path analysis. The results show that 1) Transformational leadership has direct and positive influence on job satisfaction. 2) Transformational leadership has direct and positive influence on OCB. 3) Employee satisfaction affect indirectly transformational leadership on OCB. 4) Job satisfaction has direct and positive effect toward OCB.*

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

**PENDAHULUAN**

Informasi adalah salah satu hal yang paling penting saat ini. Tanpa adanya informasi kita tidak tahu perkembangan saat ini, seperti teknologi, politik, ekonomi, olahraga, otomotif, dan *fashion*. Perkembangan yang sangat pesat menuntut penyebaran informasi harus cepat dan tepat. PT. Sinar Nusra Press Utama bergerak dalam bidang media cetak, Perkembangan perusahaan ini tidak

lepas dari perkembangan teknologi dan kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang berkualitas semakin dibutuhkan di berbagai konteks pada era globalisasi ini, termasuk pula pada konteks jurnalistik. Namun, pada kenyataannya tingkat kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* kurang optimal. Masalah kepuasan kerja yang dihadapi di PT. Sinar Nusra Press Utama adalah tentang pekerjaan yang dibebankan, kesempatan promosi dan gaji yang diterima, sedangkan masalah yang terkait tentang *OCB* di perusahaan yakni perilaku berinisiatif dan kurang adanya diskusi antar rekan 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. Linet *al.* (2011) dalam penelitiannya mengatakan bahwa manajer yang sudah menerapkan kepemimpinan transformasional maka tingkat *OCB* karyawan di perusahaan tersebut akan meningkat yang otomatis akan meningkatkan kualitas performa perusahaan. Oguz (2010) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap *OCB* melalui kepuasan kerja. Omar dan Hussin (2013) dalam penelitiannya mengatakan kepemimpinan transformasional dapat memimpin, merubah dan memotivasi karyawannya agar karyawan tersebut mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi. Berdasarkan uraian diatas maka dibuat rumusan masalah sebagai berikut: 1) Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sinar Nusra Press Utama?, 2) Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap

tingkat *OCB* karyawan pada PT. Sinar Nusra Press Utama?, 3) Bagaimana peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*?, 4) Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap tingkat *OCB* karyawan pada PT. Sinar Nusra Press Utama?

Berdasarkan penjelasan pada rumusan masalah maka didapat tujuan penelitian, yaitu: 1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadapkepuasan kerja, 2) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap*OCB*, 3) Menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*, 4) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB*.

Menurut Suryanatha dan Ardana (2014) dalam penelitian yang telah mereka lakukan, bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ibrahim dan Shurbagi (2012) juga mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Yang (2012) juga berpendapat pada penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik. Wilanda (2014) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional diciptakan, maka akan semakin meningkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan. Athanasios dan Belias (2014) menemukan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

**H1:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut penelitian Maharani,*etal.*(2013), kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif yang tidak langsung terhadap *OCB*.Oguz (2010) juga berpendapat bahwa kepemimpinan transformasioal memiliki pengaruh positif secara tidak langsung terhadap tingkat *OCB* di suatu organisasi. Menurut Li dan Hung (2009), kepemimpinan transformasional meningkatkan performa karyawan dan kesediaan karyawan untuk melakukan *OCB*.Rahmi (2014) mendapatkan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.Ini berarti semakin tinggi tingkat penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula tingkat *OCB* yang didapatkan.Zacher dan Jimmieson (2012) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *OCB*. Saeed dan Ahmad (2012) menyatakan bahwa pemimpin disarankan untuk mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi bawahannya sehingga mereka dapat terlibat dalam perilaku peran ekstra seperti *organizational citizenship behavior (OCB)* yang bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi, sehingga dapat dilihat dan diamati bahwa antara kepemimpinan transformasional dan berbagai dimensi dari *OCB* berhubungan positif.

**H2:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

**H3:** Kepuasan kerja memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*.

Menurut Rejeki, dkk. (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*, ini berarti

makin tinggi tingkat kepuasan kerja yang di dapat maka semakin tinggi juga tingkat *OCB* yang dilakukan. Lu, *et al.* (2013), juga berpendapat bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *OCB*. Swaminathan dan David (2013) juga berpendapat bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *OCB*. Darmawati, dkk. (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *OCB*. Lembono (2013) juga mendapatkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*, hal ini berarti bahwa kepuasan kerja karyawan yang tinggi dapat meningkatkan *OCB* para karyawan.

**H4:** Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menghubungkan variabel eksogen yakni kepemimpinan transformasional terhadap variabel endogen yang berupa *OCB* dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Obyek penelitian dalam penelitian ini meliputi: Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan *OCB* di PT. Sinar Nusra Press Utama, sedangkan subyek dalam penelitian ini adalah responden dari PT. Sinar Nusra Press Utama. Lokasi penelitian ini adalah PT. Sinar Nusra Press Utama yang berada di Jalan Hayam Wuruk 110 Denpasar, dengan objek penelitiannya adalah karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama. Alasan lokasi ini dipilih karena PT. Sinar Nusra Press Utama memiliki masalah tentang kepuasan kerja karyawan dan *OCB*.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan PT. Sinar Nusra Press Utama yang sudah bekerja minimal 6 bulan di perusahaan tersebut yang berjumlah 70 orang. Waktu 6 bulan sudah dianggap cukup bahwa karyawan sudah dapat beradaptasi. Sampel adalah bagian dari jumlah atau karakteristik tertentu yang diambil dari suatu populasi yang akan diteliti secara rinci. Sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sebanyak 70 orang yang berkedudukan dibawah redaktur pelaksana dan pemimpin perusahaan. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yakni teknik sampling jenuh, dimana teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan. Penelitian ini menggunakan dua metode penelitian dalam mengumpulkan data, yaitu:

- 1) Kuesioner, digunakan untuk mengumpulkan data dari tiap responden dengan membagikan daftar-daftar pertanyaan berkaitan dengan variabel atau masalah yang akan diteliti.
- 2) Wawancara, dalam hal ini wawancara dilakukan melalui sesi tanya jawab secara langsung bersama responden demi mencari fakta yang terjadi dilapangan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Tabel 1. menunjukkan karakteristik responden yang mendominasi di segmen usia adalah usia 29-45 tahun dengan persentase 50%, kemudian diikuti

oleh usia 18-28 tahun dengan persentase 35,7% dan  $\geq 46$  tahun dengan persentase 14,2%. Hal ini dikarenakan karena perusahaan beranggapan bahwa umur 29-45 merupakan usia yang paling produktif dalam bekerja. Segmentasi pendidikan terakhir didominasi oleh tamatan D3 sebesar 42,8%, hal ini dikarenakan karena persyaratan untuk menjadi staf adalah minimal lulusan D3. Selanjutnya pada tingkat SMA dan S1 memiliki persentase yang sama yaitu 28,5%. Segmentasi yang terakhir yaitu jenis kelamin didominasi oleh laki-laki sebanyak 57,1% dan sisanya oleh perempuan sebesar 42,8%. Ini dikarenakan sopir, sebagian besar wartawan dan staf adalah laki-laki.

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden**

No	Usia	Jumlah	
		Orang	Persentase %
1	18 – 28	25	35,7
2	29 – 45	35	50
3	$\geq 46$	10	14,2
	Jumlah	70	100

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	
		Orang	Persentase %
1	SMA	20	28,5
2	D3	30	42,8
3	S1	20	28,5
	Jumlah	70	100

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Persentase %
1	Laki-laki	40	57,1
2	Perempuan	30	42,8
	Jumlah	70	100

Sumber: Data primer, diolah 2015

### Uji Validitas

Pengujian validitas adalah menguji sejauh mana instrumen yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengukur variabel yang telah ditetapkan oleh

peneliti. Suatu instrumen yang valid ditunjukkan dengan *Pearson Correlation* skor total  $\geq 0,30$  pada Tabel 2.

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

No	Variabel	Instrumen	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,940	Valid
		X1.2	0,898	Valid
		X1.3	0,945	Valid
		X1.4	0,961	Valid
2.	Kepuasan Kerja (Y1)	Y1.1	0,929	Valid
		Y1.2	0,925	Valid
		Y1.3	0,957	Valid
		Y1.4	0,939	Valid
		Y1.5	0,942	Valid
3.	OCB (Y2)	Y2.1	0,952	Valid
		Y2.2	0,955	Valid
		Y2.3	0,925	Valid
		Y2.4	0,906	Valid
		Y2.5	0,818	Valid

Sumber: Data primer, diolah 2015

Dapat dinyatakan pada tabel 2. bahwa seluruh instrumen variabel penelitian berupa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *OCB* telah memenuhi syarat uji validitas yang dimana nilai skor total *Pearson Correlation* masing-masing instrumen berada diatas 0,30, maka instrumen layak digunakan menjadi alat ukur variabel-variabel tersebut.

### Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menguji setiap instrumen penelitian demi mendapatkan hasil bahwa instrumen yang digunakan dapat dipercaya dan diandalkan. Pengujian ini, nilai suatu reliabilitas ditunjukkan melalui skor *Cronbach's Alpha* yang dimana jika nilai skor tersebut berada diatas 0,60 maka instrumen tersebut dapat dikatakan reliabel.

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

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformatif (X1)	0,952	Reliabel
2.	Kepuasan Kerja (Y1)	0,965	Reliabel
3.	OCB (Y2)	0,953	Reliabel

Sumber : Data primer, diolah 2015

Tabel 3. ditampilkan uji reliabilitas pada masing-masing variabel berada pada titik diatas 0,60 yang ditunjukkan pada hasil *Cronbach's Alpha*, maka dapat dikatakan seluruh instrumen telah memenuhi syarat reliabilitas

### Deskripsi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:21), untuk mendeskripsikan penilaian responden pada masing-masing instrumen penelitian maka perlu dilakukan suatu penggolongan jawaban responden ke dalam skala pengukuran yang telah ditetapkan pada lima kategori yaitu: sangat buruk, buruk, netral, baik, dan sangat baik. Suatu skala pengukuran ditetapkan melalui formulai *interval range* dengan rumus:

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilaibataseringgi} - \text{nilaibataserendah}}{\text{total nilai yang digunakan}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan formulasi *interval range* maka dapat disusun kriteria pengukuran sebagai berikut:

1,00	-	1,80	= sangat buruk / sangat rendah
1,81	-	2,61	= buruk / rendah
2,62	-	3,42	= netral
3,43	-	4,23	= baik / tinggi
4,24	-	5,00	= sangat baik / sangat tinggi

**Kepemimpinan Transformasional****Tabel 4.****Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional**

No	Daftar pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (%)					Rata-rata	Kriteria
		SS	S	N	TS	STS		
1	Pimpinan mempunyai kemampuan untuk memajukan perusahaan	20,0	52,9	17,1	7,1	2,9	3,80	Baik
2	Pimpinan mampu membangkitkan semangat saya dalam bekerja	21,4	45,7	22,9	8,6	1,4	3,77	Baik
3	Pimpinan mendorong saya untuk mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas	17,1	52,9	22,9	1,4	5,7	3,79	Baik
4	Pimpinan mendengarkan aspirasi saya	18,6	48,6	25,7	5,7	1,4	3,77	Baik
Jumlah							3,78	Baik

Sumber : Data primer, diolah 2015

Variabel ini peneliti di atas menguji kepemimpinan transformasional dengan menggunakan 4 item instrumen dalam mengukur kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan perusahaan PT. Sinar Nusra Press Utama. Tabel 4. ditampilkan jawaban responden, rata-rata jawaban responden dan kriteria penilaian responden pada kepemimpinan transformasional yang dirasakan.

Hasil yang ditampilkan pada Tabel 4. didapatkan hasil skor rata-rata dari jawaban responden sebesar 3,78 yang digolongkan pada kriteria baik. Pada instrumen variabel kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan bahwa karyawan perusahaan PT. Sinar Nusra Press Utama telah merasakan dampak dari adanya kepemimpinan transformasional.

### Kepuasan Kerja

Variabel ini peneliti menguji kepuasan kerja dengan menggunakan 5 item instrumen dalam mengukur kepuasan kerja guru karyawan perusahaan PT. Sinar Nusra Press Utama. Tabel 5. ditampilkan jawaban responden, rata-rata jawaban responden dan kriteria penilaian responden kepuasan kerja.

**Tabel 5.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja**

No	Daftar pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (%)					Rata - rata	Kriteria
		SS	S	N	TS	STS		
1	Gaji yang saya terima sudah layak	12,9	58,6	20,0	5,7	2,9	3,73	Baik
2	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan kemampuan saya	14,3	55,7	21,4	8,6	-	3,76	Baik
3	Saya merasa puas dengan dukungan yang diberikan rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan	12,9	57,1	21,4	4,3	4,3	3,70	Baik
4	Saya mendapatkan kesempatan untuk pengembangan karir	18,6	50,0	22,9	5,7	2,9	3,76	Baik
5	Saya merasa pekerjaan yang diberikan mampu memberikan tantangan untuk mengembangkan kemampuan saya	15,7	48,6	27,1	5,7	2,9	3,69	Baik
Jumlah							3,72	Baik

Sumber : Data primer, diolah 2015

Hasil yang ditampilkan pada Tabel 5. didapatkan hasil skor rata-rata dari jawaban responden sebesar 3,72 yang digolongkan pada kriteria baik. Pada instrumen variabel kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan perusahaan PT. Sinar Nusra Press Utama masih tergolong tinggi.

**Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Variabel ini peneliti menguji *OCB* dengan menggunakan 5 item instrumen dalam mengukur *OCB* karyawan perusahaan PT. Sinar Nusra Press Utama. Tabel 6. ditampilkan jawaban responden, rata-rata jawaban responden dan kriteria penilaian responden *OCB*.

**Tabel 6.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap *OCB***

No	Daftar pernyataan	Proporsi (%)		Jawaban Responden			Rata – rata	Kriteria
		SS	S	N	TS	STS		
1	Saya bersedia membantu meringankan pekerjaan rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan	18,6	54,3	20,0	2,9	4,3	3,80	Baik
2	Saya selalu mentaati semua peraturan yang ada di perusahaan	11,4	51,4	28,6	5,7	2,9	3,63	Baik
3	Saya bersedia saling bertukar pikiran dalam menyelesaikan tugas	10,0	50,0	32,9	4,3	2,9	3,60	Baik
4	Saya mudah menyesuaikan diri dengan situasi yang ada	12,9	50,0	28,6	7,1	1,4	3,66	Baik
5	Saya selalu hadir dalam <i>event</i> yang diadakan oleh perusahaan	24,3	37,1	27,1	10,0	1,4	3,73	Baik
Jumlah							3,68	Baik

Sumber : Data primer, diolah 2015

Hasil yang ditampilkan pada Tabel 6. didapatkan hasil skor rata-rata dari jawaban responden sebesar 3,68 yang digolongkan pada kriteria baik. Pada instrumen variabel *OCB* dapat disimpulkan bahwa tingkat *OCB* yang dirasakan karyawan perusahaan PT. Sinar Nusra Press Utama masih sangat tinggi.

**Path Analysis**

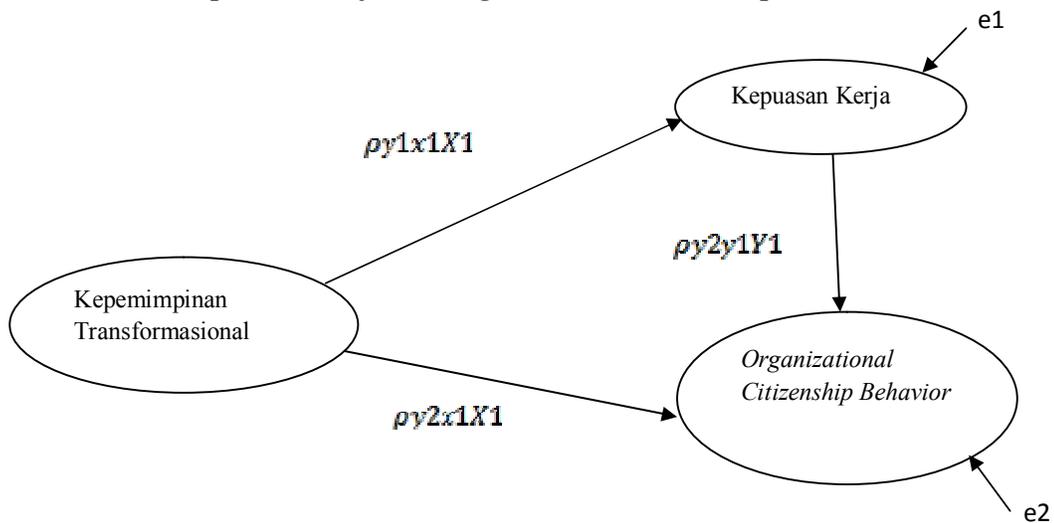
Penelitian ini menggunakan teknik *path analysis* dalam melihat pengaruh hubungan kausalistik masing-masing variabel eksogen yang terdiri dari

kepemimpinan transformasional terhadap variabel endogen yang terdiri dari kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*.

### Diagram jalur dari model penelitian

Gambar 1 dapat ditampilkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan *OCB* serta pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB*.

**Gambar 1.**  
**Model Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap**  
**Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior***



### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini dihitung pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan *OCB* melalui program *SPSS 17.0 for windows*. Berikut ini ditampilkan hasil perhitungan struktur pertama pada Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Analisis Jalur Pada Struktur 1**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,245	0,354		3,513	0,001
	Kepemimpinan Transformasional	0,656	0,092	0,655	7,152	0,000

R<sup>2</sup>: 0,429

F Statistik : 51,151

Sig. F : 0,000

Sumber : Data primer, diolah 2015

Hasil analisis jalur sub struktur 1 seperti yang disajikan pada Tabel 7. , maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = \rho_1 X + e_1$$

$$Y_1 = 0.655X$$

Persamaan regresi tersebut dapat diartikan yaitu: Variabel kepemimpinan transformasional memiliki koefisien regresi sebesar 0,655 berarti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

#### **Pengujian Secara Parsial (Uji t)**

Tabel 7. ditampilkan nilai masing-masing variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada analisis jalur struktur pertama yang akan dijelaskan lebih lanjut melalui uji secara parsial. Pada pengujian secara parsial nilai yang digunakan pada analisis jalur adalah nilai Beta pada kolom *standardized coefficients* dan nilai *Sig.*

(1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

H<sub>0</sub>: Tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

$H_a$  : Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Hasil pada Tabel 7. kepemimpinan transformasional memiliki nilai Beta sebesar 0,665 dan nilai Sig. sebesar 0,000, maka dapat dikatakan  $H_a$  diterima karena nilai Sig.  $0,000 < 0,05$ . Kesimpulannya adalah bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Terhadap OCB**

**Tabel 8.**  
**Hasil Analisis Jalur Pada Struktur 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	0,011	0,229		0,048	0,962
	Kepemimpinan Transformasional	0,627	0,072	0,627	8,697	0,000
	Kepuasan Kerja	0,349	0,072	0,349	4,851	0,000

R<sup>2</sup>: 0,802  
F Statistik : 135,304  
Sig. F : 0,000

Sumber : Data primer, diolah 2015

Penelitian ini dihitung pengaruh kepemimpinan transformasional,kepuasan kerja terhadap OCB melalui program SPSS 17.0 for windows.Berikut ini ditampilkan hasil perhitungan struktur kedua pada Tabel 8. Hasil analisis jalur sub struktur 2 seperti yang disajikan Tabel 8, maka persamaan struktural 2 adalah

$$Y_2 = \rho_2 X + \rho_3 Y_1 + e_2$$

$$Y_2 = 0,627 X + 0,349 Y_1$$

Persamaan regresi tersebut dapat diartikan yaitu: Variabel kepemimpinan transformasional memiliki koefisien regresi sebesar 0,627 berarti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *OCB*. Variabel kepuasan kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,349 berarti kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *OCB*.

### **Pengujian Secara Parsial (Uji t)**

Tabel 8. ditampilkan nilai masing-masing variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada analisis jalur struktur kedua yang akan dijelaskan lebih lanjut melalui uji secara parsial. Pada pengujian secara parsial nilai yang digunakan pada analisis jalur adalah nilai Beta pada kolom *standardized coefficients* dan nilai *Sig.*

(1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*

$H_0$  : Tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*

$H_a$  : Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*

Berdasarkan hasil pada Tabel 8. kepemimpinan transformasional memiliki nilai Beta sebesar 0,627 dan nilai *Sig.* sebesar 0,000, maka dapat dikatakan  $H_a$  diterima karena nilai *Sig.*  $0,000 < 0,05$ . Kesimpulannya adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

(2) Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*

$H_0$  : Tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*

$H_a$  : Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*

Berdasarkan hasil pada Tabel 8. Kepuasan kerja memiliki nilai Beta sebesar 0,349 dan nilai Sig. sebesar 0,000, maka dapat dikatakan  $H_a$  diterima karena nilai Sig.  $0,000 < 0,05$ . Kesimpulannya adalah bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

### Menguji Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dan Variabel *Error* ( $e$ )

Pengujian ini dilihat nilai masing-masing koefisien determinasi untuk struktur 1 dan struktur 2 serta nilai masing-masing variabel error pada setiap struktur dengan tujuan penyusunan model diagram jalur akhir. Berikut ini hasil perhitungan nilai variabel *error* pada setiap struktur.

$$Pe_i = \sqrt{1 - R_i^2}$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,429} = 0,571$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,802} = 0,445$$

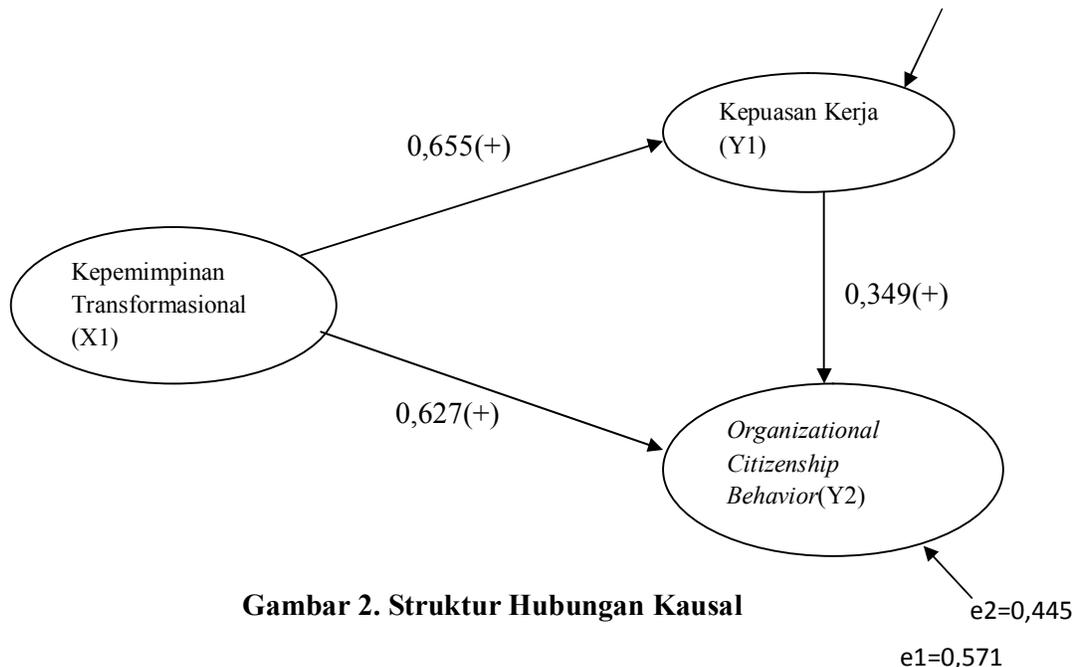
Perhitungan pengaruh *error* ( $Pe_i$ ) maka didapatkan hasil untuk pengaruh *error* struktur 1 ( $Pe_1$ ) sebesar 0,571 dan pengaruh *error* struktur 2 ( $Pe_2$ ) sebesar 0,445. Selanjutnya akan dihitung koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2(Pe_2)^2 \\
 &= 1 - (0,571)^2(0,445)^2 \\
 &= 1 - (0,326) (0,198) \\
 &= 1 - 0,006 = 0,994
 \end{aligned}$$

Perhitungan nilai koefisien determinasi total didapatkan sebesar 0,994, maka kesimpulannya adalah bahwa 99,4% variabel *OCB* dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya 0,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

### Meringkas dan Menyimpulkan

Langkah terakhir ini akan dijelaskan hasil nilai dari perhitungan koefisien jalur yang ditunjukkan melalui nilai *standardized coefficient* Beta pada masing-masing pengaruh hubungan antar variabel. Berikut ini disajikan nilai-nilai koefisien jalur masing-masing pengaruh variabel melalui Gambar 2.



**Gambar 2. Struktur Hubungan Kausal**

Gambar 2, ditampilkan besaran nilai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan *OCB*, serta besaran nilai pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *OCB* yang masing-masing nilai besaran pengaruh didapatkan dari *standardized coefficient* Betadan besaran nilai setiap variabel error dari masing-masing persamaan struktural.

Berdasarkan diagram jalur pada Gambar 2., maka dapat diringkas perhitungan pengaruh secara langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dari masing-masing persamaan struktural yang akan disajikan dalam Tabel 9. berikut ini.

**Tabel 9.**  
**Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh**  
**Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (X2) dan**  
***OCB* (Y2).**

Pengaruh variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung melalui Y1	Pengaruh Total
X1→Y1	0,655	-	0,655
Y1→Y2	0,349	-	0,349
X1→Y2	0,627	0,229	0,856

Sumber : Data primer, diolah 2015

Tabel 9. menampilkan hasil ringkasan nilai masing-masing jalur pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel serta nilai *error* pada masing-masing persamaan struktural yang dihasilkan melalui teknik analisis jalur. Berikut ini akan dijabarkan makna nilai-nilai pada Tabel 9.

1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, maka didapatkan hasil kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dengan persentase sebesar 0,655 atau 65,5%.

2) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*

Penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*, maka didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung melalui kepuasan kerja terhadap *OCB* dengan nilai koefisien sebesar 0,627.

3) Pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*.

Penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama tentang pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*, maka didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *OCB* yang dimediasi oleh kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,229.

4) Pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB*

Penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB*, maka didapatkan hasil kepuasan

kerja memiliki pengaruh langsung terhadap *OCB* dengan persentase sebesar 0,349 atau 34,9%

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Karakteristik variabel kepemimpinan menunjukkan nilai terbaik dengan jumlah nilai rata-rata sebesar 3,78 pada karakteristik responden. Terbaiknya nilai ini dibandingkan karakteristik variabel lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional PT. Sinar Nusra Press Utama sangat tinggi dirasakan oleh karyawan. Nilai jumlah rata-rata pada variabel kepuasan kerja sebesar 3,72 menunjukkan nilai baik pada karakteristik responden. baiknya nilai item ini dibandingkan karakteristik variabel lain menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama sudah baik dirasakan.

*Organizational citizenship behavior* dengan nilai jumlah rata-rata sebesar 3,68. Cukup baiknya nilai pada karakteristik variabel tersebut menunjukkan bahwa pada PT. Sinar Nusra Press Utama tingkat *OCB* yang dirasakan karyawan sudah cukup baik.

Hasil analisis jalur yang telah dilakukan pada karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama terkait kepemimpinan transformasional, kepuasan Kerja dan *organizational citizenship behavior*, maka dapat disimpulkan implikasi yang didasarkan pada penelitian ini. Pertama bahwa kepemimpinan transformasional memang benar mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama, ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ibrahim dan Shurbagi (2012), Yang (2012), Wilanda (2014), Athanasios dan Belias (2014), serta Suryanatha dan Komang Ardana (2014), dari kepuasan kerja

memiliki nilai jumlah rata-rata paling tinggi yang mengindikasikan bahwa rasa kepuasan kerja karyawan PT. Sinar Nusra Press Utamaharus dipertahankan.

Selain mempengaruhi kepuasan kerjakaryawan PT. Sinar Nusra Press Utama kepemimpinan transformasional juga dapat mempengaruhi tingkat *OCB*, dalam penelitian yang dilakukan oleh 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*. Jadi, meningkatnya intensitas penerapan kepemimpinan transformasional oleh atasan akan meningkatkan *OCB* karyawan. Pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* juga dirasakan oleh karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Maharani, *et al.* (2013) dan Oguz (2010) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap *OCB*.

Hasil nilai pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB* mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama maka dapat dikatakan rasa *OCB* karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama pun akan ikut meningkat, pernyataan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Rejeki, dkk. (2014), Lu, *et al.* (2013), serta Swaminathan dan Jawahar (2013), Darmawati, dkk.(2013), serta Lembono (2013) pada hasil nilai yang didapatkan.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat ditarik beberapa simpulan, yaitu:

1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

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, namun intensitas penerapan kepemimpinan transformasional PT. Sinar Nusra Press Utama tetap diperhatikan. Karakteristik variabel kepemimpinan menunjukkan nilai terbaik dengan jumlah nilai rata-rata sebesar 3,78 pada karakteristik responden. Terbaiknya nilai ini dibandingkan karakteristik variabel lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional PT. Sinar Nusra Press Utama sangat tinggi dirasakan oleh karyawan.

2) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Jadi dapat dinyatakan bahwa karyawan telah merasakan dampak yang besar dari adanya kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi *OCB* para karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama, namun intensitas penerapan kepemimpinan transformasional karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama tetap diperhatikan agar tingkat *OCB* tidak menurun. Nilai jumlah rata-rata pada

variabel kepuasan kerja sebesar 3,72 menunjukkan nilai baik pada karakteristik responden. baiknya nilai item ini dibandingkan karakteristik variabel lain menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama sudah baik dirasakan.

- 3) Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap OCB yang dimediasi oleh kepuasan kerja, maka dapat dinyatakan bahwa peran kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi kepemimpinan transformasional secara tidak langsung terhadap OCB.

- 4) Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Jadi dapat dinyatakan bahwa meskipun tidak besar dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama, namun harus tetap diperhatikan intensitas kepuasan kerja karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama agar tingkat OCB tidak menurun. *Organizational citizenship behavior* dengan nilai jumlah rata-rata sebesar 3,68. Cukup baiknya nilai pada karakteristik variabel tersebut menunjukkan bahwa pada PT. Sinar Nusra Press Utama tingkat OCB yang dirasakan karyawan sudah cukup baik.

Hasil kesimpulan penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat disampaikan saran yang berkenaan pada penelitian ini.

- 1) Pengaruh kepemimpinan transformasional menjadi suatu hal yang penting bagi perusahaan yang bergerak dibidang media cetak dalam hal

membangun perusahaan ini menjadi lebih baik. PT. Sinar Nusra Press Utama membutuhkan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional untuk mendorong dan mengarahkan para pengikutnya agar tercipta suatu rasa kepuasan atas pekerjaannya karena merasa pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai bobot dan tanggung jawab pekerjaannya, serta mau mendengarkan aspirasi dari pengikutnya dan menginspirasi pengikutnya untuk bekerja keras agar mencapai tujuan-tujuan bersama dengan begitu kepuasan kerja masing-masing karyawan akan tetap tinggi. Kondisi tersebut wajib dijaga oleh perusahaan agar sikap *organizational citizenship behavior* tetap tumbuh yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

- 2) Karakteristik variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai terendah dengan nilai rata-rata sebesar 3,77 pada item pernyataan “Pimpinan mampu membangkitkan semangat saya dalam bekerja” dan “Pimpinan mendengarkan aspirasi saya”. Rendahnya nilai ini dibandingkan pernyataanlain menunjukkan bahwa pemimpin perlu membangkitkan semangat dan mau lebih mendengarkan aspirasi karyawannya.
- 3) Nilai rata-rata terendah pada variabel kepuasan kerja sebesar 3,69 pada pernyataan “Saya merasa pekerjaan yang diberikan mampu memberikan tantangan untuk mengembangkan kemampuan saya”. Rendahnya nilai rata-rata pernyataan ini pada variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa

pimpinan kurang memberikan pekerjaan yang mampu mengembangkan kemampuan karyawan.

- 4) Variabel *OCB* dengan nilai rata-rata terendah sebesar 3,60 pada item pernyataan “Saya bersedia saling bertukar pikiran dalam menyelesaikan tugas”. Rendahnya nilai pada pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sebaiknya sesama karyawan saling mendukung dan membantu dalam menyelesaikan tugas.
- 5) Bagi penelitian selanjutnya diharapkan mampu memberikan suatu pemahaman lebih terkait dengan penelitian ini dan mampu mengembangkan kembali model penelitian ini, serta dapat memperluas jangkauan penelitian pada lingkup organisasi yang lebih luas, sehingga hasil penelitian ini mungkin berbeda dibandingkan dengan penelitian di perusahaan lain yang sejenis dengan mempertimbangkan budaya organisasi yang berbeda di masing-masing perusahaan.

## 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*. Vol 2, No 4, pp. 99-106.
- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., and Al-Hosam, A. 2012. Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks. *Asian Social Science*. Vol 8, No 10, pp. 130-150.
- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, dan A.A. Ayu Sriathi. 2009. *Perilaku Keorganisasian*, Edisi 2. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Athanasios, K., and Dimitri B. 2014. Leadership and Job Satisfaction - A Review. *European Scientific Journal*. Vol. 10 No. 8, pp: 24-46.
- Darmawati, A., Lina N. H., dan Dyna H. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*. Volume 9 Number 1, pp: 10-17.
- Ghozali, H. I. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. 2001. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia* Cetakan ke-15, Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta
- Haynes, T. 2007. *Encyclopedia of Business and Finance*, Volume 2 2<sup>nd</sup> Edition Detroit: Macmillan Reference.
- Ibrahim B. Z. and Adel M., Ali S. 2012. The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya. *International Business Research*. Volume 5 Number 9, pp: 89-97.
- Lee, K. L. and Guan T. L. 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*. Volume 13 Number 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*. Volume 2 Number 2, pp: 1-5.
- Li, C. K. and Hung C. H. 2009. The Influence of Transformational Leadership on Workplace Relationships and Job Performance. *Social Behavior and Personality*. Volume 47 Number 8, pp: 1129-1142.
- Lin, S. C., Chang, H. T., Chen, F. S., & Lin, Y. M. 2011. Study on the effects of transformational leadership by managers and organizational justice consciousness on organizational citizenship behaviour of high-tech electronics industry in Taiwan. *African Journal of Business Management*. 5(7), pp: 2930-2941.

- Lu C. J., Shih Y.Y., and Chen Y.L. 2013. Effects of Emotional Labor and Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behaviors: A Case Study On Business Hotel Chains. *The International Journal of Organizational Innovation*. Volume 5 Number 4, pp: 165-176.
- Luthans, Fred. (Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Theresia Arie P., Winong Rosari, Penerjemah). 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10. Yogyakarta: ANDI.
- Maharani, V., EkaA. T., and Noermijati. 2013. Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Stuides in PT. Bank SyariahMandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*. Volume 8 Number 17, pp: 1-12.
- Maxwell, G. W. 2007. *Encyclopedia of Business and Finance*, Volume 2, 2<sup>nd</sup> Edition. Detroit: Macmillan.
- Miao, R. T. 2011. Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task, Performance and Organizational Citizenship Behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management*. Volume 12 Number 2, pp: 105-127.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalvand, M. R. 2011. Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*. 5(13), pp: 5241-5248.
- Northouse, P. G. (Ati Cahayani, Penerjemah). 2013. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, Edisi 6. Jakarta: Permata Putri Media.
- Oguz, E. (2010). The Relationship Between The Leadership Styles Of The School Administrators And The Organizational Citizenship Behaviours Of Teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 9, pp: 1188-1193.
- Omar, W. W., & Hussin, F. 2013. Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. 3(2), pp: 346-365.
- Rahmi, B. M. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasionaterhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasi dengan

Mediasi Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Udayana*. Volume 3 Number 2, pp:330-350.

Rejeki, U. S., I Gd. Riana, dan P. Saroyeni P. 2014. Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Kesesuaian Nilai Individu dan Nilai Organisasi dengan Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Balai Besar POM di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Udayana*. Vol. 3 No. 2, pp: 258-278.

Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad. 2012. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Cetakan Keempat. Bandung: ALFABETA

Rini, D.P., Rusdiarti, dan Suparjo. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*. Vol.1 No. 1, pp: 69-88.

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

Saeed, A. and Shahbaz A.. 2012. Perceived Transformational Leadership Style and *Organizational Citizenship Behavior*: A Case Study Of Administrative Staff of University of the Punjab. *European Journal of Business and Management*, 4(21): pp: 150-158.

Sarwono, J. 2012. *Path Analysis*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Schleicher, D. J., and Kevin E. Fox. 2006. *Encyclopedia of Career Development*, Volume 2. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Sidartha, N., dan Meily M. 2011. Dampak Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*. Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator di Salah Satu Perusahaan *Garment* di Cimahi. *Jurnal Manajemen*, 10(2):pp:129-142.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA.

Suryanatha, A.A. N. B. dan Komang Ardana. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian. *E-Jurnal Manajemen Udayana*. Vol. 3 No. 4, pp: 1155-1170.

- Swaminathan, S., and David J. 2013. Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: an Empirical Study. *Global Journal of Business Research*. Volume 7 Number 1, pp: 71-80.
- Teck, H. T. and Amna W. 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.
- Utama. S., M. 2009. *Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Edisi ketiga. Denpasar: FE Unud.
- Wahab, J. A., Fuad, C. F. M., Ismail, H., & Majid, S. 2014. Headmasters' Transformational Leadership and Their Relationship with Teachers' Job Satisfaction and Teachers' Commitments. *International Education Studies*. 7(13), pp: 40-48.
- Weer, C. H. 2006. *Encyclopedia of Career Development*, Volume 2. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Wilanda, A.A. G. A. 2014. Efek Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi Arma Museum and Resort. *E-Jurnal Manajemen Udayana*. Volume 3 Number 7, pp: 1850-1869.
- Yang M. L. 2012. Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Social Behavior and Personality*. Volume 8 Number 1, pp:31-46.
- Yang, Y. F., and Islam, M. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction: The Balanced Scorecard Perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol 8, No 3, pp. 386-402.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi 5. Jakarta: Indeks.
- Yuniar, I Gst. A. A. Y., Harlina N., dan Diana R. 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.

Zacher, H., and Nerina L. J. 2012. Leader-Follower Interactions: Relations with OCB and Sales Productivity. *Journal of Managerial Psychology*. Volume 28 Number 1, pp: 92-106.