

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN PROFESSIONAL COMMITMENT SEBAGAI PREDIKTOR KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Ida Bagus Eka Wiranata¹
I Wayan Mudiarta Utama²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: Ib.eka.wiranata@gmail.com/ telp: 085954146098

ABSTRAK

Persaingan bisnis yang ketat khususnya di sektor jasa, dewasa ini mendorong perusahaan atau organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Tujuan studi ini ingin mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)*, gaya kepemimpinan *transformasional* dan *professional commitment* terhadap kepuasan kerja karyawan di CV Tuban Terminal Karya. Sampel sebanyak 61 dari jumlah karyawan melalui metode *proportionate random sampling*. Teknik analisis yang dipakai regresi linier berganda. Ditemukan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)*, gaya kepemimpinan *transformasional* dan *professional commitment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci: *organizational citizenship behavior, gaya kepemimpinan transformasional, professional commitment, kepuasan kerja*

ABSTRACT

Business competition, especially in the services sector, pushed the company or organization to optimize its resources. The purpose of this study wanted to know the effect of organizational citizenship behavior (OCB), transformational leadership and professional commitment to job satisfaction of employees in Tuban Terminal CV Karya. This sample of 61 of the number of employees through proportionate random sampling method. Technical analysis is used multiple linear regression. It was found that organizational citizenship behavior (OCB), transformational leadership and professional commitment influence have positively and significantly on employee job satisfaction.

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

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis yang pesat khususnya di sektor jasa, dewasa ini mendorong perusahaan atau organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk menghadapi persaingan. Persaingan merupakan suatu tantangan yang harus di hadapi oleh setiap perusahaan. Obasan (2012) menyatakan keberhasilan tercapainya tujuan suatu perusahaan, baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik negara atau sektor publik sangat tergantung pada kemampuan dan keahlian pimpinan dalam melaksanakan fungsi perusahaan seperti pemasaran, produksi, keuangan, administrasi dan personalia. Fungsi perusahaan satu sama lainnya mempunyai hubungan yang saling keterkaitan, namun demikian fungsi personalia mempunyai peran yang sangat strategis dari fungsi-fungsi perusahaan lainnya (Tohardi, 2007:29).

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang digunakan untuk mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Teman, 2005). Perusahaan pada umumnya memiliki segala macam cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan mereka meskipun caranya bervariasi dari satu perusahaan ke yang lain tergantung pada fungsi yang sebenarnya dari masing-masing perusahaan (Douglas, 2006). Hal ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan yang berdampak terhadap produktivitas perusahaan (Cemil, 2014). Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, untuk mendapatkan hal tersebut kepuasan kerja karyawan harus dipelihara dan diperhatikan (Douglas, 2006). CV Tuban Terminal Karya memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan yang maksimal dengan

mengutamakan kepuasan pelanggan menawarkan jasa pengaturan dan penataan *trolley* di Bandar Udara Ngurah Rai Bali, seperti pengaturan dalam terminal keberangkatan, terminal kedatangan domestik dan internasional, serta *back-up* mengembalikan *trolley* ke masing-masing lokasi.

Subha dan Shakil (2008) menyatakan kepuasan kerja karyawan bermanfaat bagi peningkatan dedikasi, dan kedisiplinan karyawan. Cekmecelioglu *et al.*, (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi penilaian pribadi yang ada di tempat kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan rasa senang dan positif yang merupakan hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Balasundaram, 2005). Seorang karyawan tidak akan melakukan tugas-tugasnya apabila suasana dan kondisi kerja yang membosankan atau monoton, artinya seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya tidak akan membatasi keberadaannya dalam organisasi, tidak melaksanakan perintah atasan walupun hal-hal tersebut memang tetap sangat penting (Khan, 2014). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen sebagai upaya memelihara tingkat kinerja karyawan yang diinginkan. Douglas (2006) menjelaskan sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi atau lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor pokok, di antaranya adalah adanya kepemimpinan, imbalan finansial dan semangat kerja (Tohardi, 2007:431).

Pengaruh yang perlu menjadi pertimbangan adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dimana *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* telah lama diidentifikasi sebagai konstruk inti untuk memahami hubungan antar karyawan (Murti, 2010). Aset kunci yang sangat penting untuk pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi, atau perusahaan adalah sumber daya manusia. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka (Ramlan, 2005). Masalah yang terjadi pada CV Tuban Terminal Karya mengenai *organizational citizenship behavior (OCB)* terlihat kurangnya kerja sama dan toleransi antara setiap pekerja sehingga menimbulkan kurang idealnya situasi di tempat kerja. Kurangnya keterlibatan karyawan terhadap kegiatan dalam organisasi sehingga menimbulkan ketidakpatuhan karyawan terhadap peraturan-peraturan di organisasi. Robbins (2008:40) menyatakan bahwa fakta menunjukkan organisasi mempunyai karyawan yang memahami OCB yang baik, akan memiliki rasa puas yang lebih baik dari organisasi lain. Perilaku positif karyawan mampu mendukung individu dan meningkatkan kinerja organisasi menjadi pada perkembangan organisasi yang lebih baik (Rita, 2005).

Faktor lain yang harus diperhatikan dalam menentukan kepuasan kerja adalah kepemimpinan. Siagian (2007:57), menyatakan bahwa seorang pemimpin harus dapat mewujudkan rasa puas karyawan dalam bekerja. Peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada (Umer *et al.*, 2012). Kepemimpinan transformasional menerapkan konsep kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak

buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya (Wahyuddin, 2008). Sebab sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (karyawan) peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi (Cemil, 2013). Masalah yang terjadi pada CV Tuban Terminal Karya mengenai kepemimpinan transformasional terlihat rendahnya kepercayaan karyawan terhadap pimpinan, rendahnya keyakinan karyawan terhadap pimpinan sehingga terkesan rendahnya rasa hormat karyawan terhadap pimpinan. Hal ini terlihat dari tidak adanya persamaan persepsi karyawan dengan pimpinan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di perusahaan.

Berdasarkan permasalahan ini dapat dinyatakan kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Mengingat CV Tuban Terminal Karya yang bergerak di bidang jasa pelayanan yang harus didukung dengan seorang pemimpin yang mampu memberikan motivasi, dalam hal ini mampu memberikan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya agar tidak terjadi keluhan dari pelanggan yang dampaknya cukup besar terhadap nama baik CV Tuban Terminal Karya. Sehingga ada kesan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ini dapat menumbuhkan rasa kebersamaan yang tinggi (Yunxia *et al.*, 2006).

Rivai (2006 : 261) menyatakan kepuasan kerja karyawan yang rendah juga disebabkan karena masalah *professional commitment (PC)*, *professional commitment (PC)* secara umum dapat diartikan sebagai fokus karir dari suatu komitmen pekerjaan yang lebih menekankan pada pentingnya profesi dalam suatu

'total life' (Bogler, 2004) *professional commitment (PC)* sebagai salah satu faktor penting yang menjelaskan mengenai perilaku kepuasan karyawan. *Professional Commitment* merupakan topik yang atraktif yang memperoleh banyak perhatian dari para akademisi dan praktisi (Bogler and Anit, 2004). Masalah yang terjadi pada CV Tuban Terminal Karya mengenai *professional commitment (PC)* terlihat kurangnya keinginan karyawan dalam memahami nilai-nilai perusahaan. Kurangnya kebersediaan karyawan dalam keikutsertaannya untuk berusaha memajukan nama baik perusahaan, dalam hal ini karyawan terlihat tidak profesional dalam memberikan pelayanan kepada konsumen dan terkesan acuh tak acuh dalam melayani konsumen.

Professional Commitment mengacu pada kekuatan identifikasi individual dengan profesi. Individu dengan komitmen profesional tinggi dikarakterkan memiliki kepercayaan, keyakinan, dan penerimaan yang tinggi meningkatkan rasa puas karyawan, keinginan untuk berusaha sekuatnya atas nama profesi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam profesi (Murti, 2010). Pekerjaan yang profesional adalah merupakan poin utama dalam meningkatkan rasa puas karyawan. Komitmen organisasional adalah hubungan emosional individu terhadap organisasi serta individu memiliki keyakinan pada norma-norma dan tujuan dari organisasi (Kaur, 2010).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kepuasan kerja karyawan CV Tuban Terminal Karya. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan *transformasional* terhadap kepuasan kerja karyawan CV Tuban Terminal Karya.

Untuk mengetahui pengaruh *professional commitment* terhadap kepuasan kerja karyawan CV Tuban Terminal Karya.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. (Robbins dan Judge, 2009 : 107). Menurut Mathis dan Jackson (2006 : 98) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Indikator-indikator kepuasan kerja, yaitu: (Hasibuan, 2007 : 203), yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah ganjaran yang pantas (kompensasi finansial dan promosi), kondisi kerja yang mendukung (lingkungan kerja fisik, fasilitas dan peralatan), rekan sekerja yang mendukung dan kesesuaian pribadi pada pekerjaan (Robbins, 2008 : 181). Manajemen menggunakan pengaruhnya terhadap perilaku kelompok melalui kepemimpinan dan pada akhirnya menghasilkan kepuasan kerja karyawan (Robbins, 2008 : 46).

OCB merupakan perilaku individu yang bebas, tidak secara eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi, dengan kata lain *OCB* adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* secara formal, bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau

deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi (Linda, 2013). Secara umum *citizenship behavior* merujuk pada tiga elemen utama yaitu: kepatuhan, loyalitas, dan partisipasi. Handoko (2006:249) mendefinisikan komitmen organisasi dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Ojo (2007), menyatakan *OCB* adalah perilaku anggota organisasi/karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman jika mereka tidak melakukannya, karena bagian dari uraian pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan, merupakan perilaku karyawan yang tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu untuk mengerjakannya.

Wahjosumidjo (2003:172) kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, selain itu bagaimana menciptakan motivasi dalam diri setiap karyawan, kolega maupun pimpinan itu sendiri. Berdasarkan uraian tersebut, maka kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi pengikutnya guna mencapai tujuan organisasi, oleh sebab itu setiap pemimpin memiliki gaya (*style*) yang berbeda-beda dalam memimpin perusahaan (Bass, 2003). Salah satu gaya kepemimpinan yang dibahas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para

pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbin, 2008:473).

Douglas (2006) menyatakan komponen-komponen kepemimpinan transformasional dapat dinilai dari Tingkat kepercayaan bawahan terhadap pemimpin, keyakinan bawahan terhadap pemimpin, rasa hormat bawahan terhadap pemimpin, pimpinan mampu mendelegasikan wewenang, dan pimpinan jelas dalam penyampaian tugas dengan *job base*.

Penerapan *Organizational citizenship behavior* secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi *organizational citizenship behavior*, gaya kepemimpinan transformasional dan *professional commitment*. Murti (2010) membuktikan *organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Bogler (2004) mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki keterkaitan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan akan tercipta apabila setiap karyawan memahami *organizational citizenship behavior* (Linda, 2013).

H₁ : *Organizational citizenship behavior* secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Brett *et al.*, (2005) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Danar (2014) membuktikan

kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi kepuasan kerja dan membuat semua karyawan turut serta dalam memberikan kontribusi bagi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Bass *et al.*, (2003) dan Qaisa dan Yaqoob (2009), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi rasa kepuasan kerja karyawan di dalam bekerja.

H₂ : Kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Professional commitment secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Murti (2010) menyatakan bahwa *professional commitment* mempunyai ikatan positif dengan kepuasan kerja. Obasan (2012) menyatakan *professional commitment* sebagian dari yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini juga dikatakan oleh Zainul *et al.*, (2009), bahwa *professional commitment* berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

H₃ : *Professional commitment* secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif (hubungan), yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dari variabel atau lebih (Sugiyono, 2010 :5). Lokasi penelitian ini dilakukan di CV. Tuban Terminal Karya di Jalan Uluwatu Gang Perjuangan I. No 2 Desa Kelan-Tuban. Objek penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior*, gaya kepemimpinan transformasional dan *professional commitment* terhadap kepuasan kerja.

Variabel bebas, yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat antara lain, variabel *organizational citizenship behavior* (X_1), variabel gaya kepemimpinan *transformasional* (X_2), variabel *professional commitment* (X_3). Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kepuasan kerja karyawan (Y).

Organizational citizenship behavior (X_1) merupakan perilaku positif karyawan yang akan mampu mendukung kepuasan kerja individu dan kinerja perusahaan untuk perkembangan perusahaan yang lebih baik (Linda, 2013). Adapun indikator yang dipakai untuk mengukur *organizational citizenship behavior* (Greenberg dan Baron, 2003) adalah: 1) *altruism*, adalah tanggapan responden terhadap perilaku meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada setiap individu dalam perusahaan, 2) *courtesy*, adalah tanggapan responden terhadap perilaku membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah, 3) *sportsmanship*, adalah tanggapan responden terhadap toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh, 4) *civic virtue*, adalah tanggapan responden terhadap keterlibatan dalam kegiatan-kegiatan organisasi, 5) *conscientiousness*, adalah tanggapan responden dalam melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi.

Gaya Kepemimpinan transformasional (X_2) adalah respon karyawan CV. Tuban Terminal Karya terhadap sifat karakter, atau kegiatan pimpinan untuk mempengaruhi perilaku karyawan secara positif, membimbing, memotivasi dan mengarahkannya agar bekerja dengan lancar sehingga tujuan perusahaan dapat

tercapai dengan baik (Cemil, 2013). Adapun indikator-indikatornya sebagai berikut (Danar, 2014): 1) tingkat kepercayaan bawahan terhadap pemimpin adalah tanggapan responden terhadap kepercayaan tinggi yang diberikan kepada pimpinan dalam mengambil keputusan, 2) keyakinan bawahan terhadap pemimpin dalam pengambilan keputusan, 3) rasa hormat bawahan terhadap pemimpin adalah tanggapan responden terhadap pimpinan dimana karyawan selalu menghormati pimpinannya, 3) tanggapan responden terhadap pimpinan mampu mendelegasikan wewenang dengan baik, 4) kejelasan penyampaian tugas dari pimpinan yang jelas dan sesuai dengan *job base*.

Professional commitment (X_3) adalah kekuatan identifikasi individual dengan keterlibatannya secara khusus dengan suatu profesi. individual dengan *Professional Commitment* yang tinggi mampu memberikan kinerja yang maksimal (Murti, 2010). Indikator-indikator yang akan digunakan sebagai alat ukur imbalan finansial antara lain; 1) keinginan yang kuat, atas tujuan dan nilai-nilai profesi, 2) kesediaan, adalah tanggapan responden terhadap kesediaan karyawan untuk berusaha yang sebesar besarnya untuk profesi sebagai pekerja, 3) kepastian, adalah tanggapan responden terhadap adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam profesi sebagai pekerja.

Kepuasan kerja karyawan (Y) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya, kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap daripada perilaku (Umer, 2012). Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan (Umer, 2012) adalah; 1) pengabdian karyawan, 2) kesungguhan karyawan dalam bekerja, 3) rasa

memiliki karyawan, 4) bertahan dalam perusahaan adalah karyawan tetap mengabdikan, 5) kepedulian yang tinggi adalah sikap karyawan yang selalu memahami dan perhatian terhadap kondisi perusahaan

Data kuantitatif, adalah data yang dapat dihitung dan berupa angka-angka seperti data jumlah karyawan, jawaban responden terhadap kuisioner. Data kualitatif, adalah data yang tidak berupa angka-angka dan tidak dapat dihitung, seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi dan aktivitas perusahaan. Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari CV. Tuban Terminal Karya yang diamati dan dicatat kali pertama oleh peneliti. Data ini diperoleh dengan mengadakan observasi dan menyebabkan kuesioner kepada responden. Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk jadi dari pihak lain yang telah mengumpulkan data tersebut. Data sekunder bukan diusahakan oleh peneliti, melainkan didapat dari perusahaan dalam bentuk sudah jadi, seperti sejarah berdirinya perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

Menurut Sugiyono (2012 : 115) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV.Tuban Terminal Karya sebanyak 86 orang karyawan. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Besarnya jumlah sampel yang didapat ialah 86 orang. Sampel yang ada akan peneliti klasifikasikan berdasarkan metode sensus (Riduwan dan Sunarto, 2007:17).

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode sebagai berikut Pertama, wawancara adalah pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pimpinan dan karyawan perusahaan yang berkompeten yang berhubungan dengan penelitian. Kedua, pustaka (*Library research*), Peneliti memperoleh data yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti melalui buku, jurnal, skripsi, tesis, internet, dan perangkat lain yang berkaitan dengan judul penelitian. Ketiga, kuisisioner adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disebarakan kepada responden (karyawan) berkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Setiap jawaban kuisisioner *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transformasional dan *professional commitment* terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Tuban Terminal Karya, mempunyai bobot atau skor nilai dengan *skala Likert* sebagai berikut (Sugiyono, 2008:86).

Tabel 1.
Penentuan Skor

Keterangan	Alternatif Jawaban	Poin
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
CS	Cukup Setuju	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

Sumber: Olah Data, 2015

Dalam penentuan skor diatas dijelaskan bahwa responden harus memberi jawaban atas kuesioner dengan memilih salah satu alternatif jawaban diatas dan poin tersebut digunakan sebagai data dalam menentukan hasil dari kuesioner tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden merupakan data responden yang dikumpulkan untuk mengetahui profil responden penelitian. Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan CV. Tuban Terminal Karya, dapat diketahui gambaran tentang karakteristik responden yang meliputi tiga aspek yaitu umur, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir.

Faktor umur dapat menunjang kegiatan perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik dan menghasilkan jasa yang berkualitas karena dengan umur produktif yang dimiliki oleh karyawan yang akan berkorelasi terhadap rasa puas karyawan yang akan berdampak terhadap perusahaan. Karakteristik responden pada CV. Tuban Terminal Karya dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2.
Karakteristik Responden Pada CV. Tuban Terminal Karya

No.	Kriteria	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	Umur (Tahun)		
	17-25	11	12,8
	26-35	38	44,2
	36-45	25	29,1
	46-55	12	13,9
	Jumlah	86	100
2.	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	55	63,9
	Perempuan	31	36,1
	Jumlah	86	100
3	Tingkat Pendidikan		
	SLTP	11	12,8
	SLTA	48	55,8
	Diploma 3 (D.3)	18	20,9
	Sarjana (S.1)	9	10,5
	Jumlah	86	100

Sumber : CV. Tuban Terminal Karya, 2016

Tabel 2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur 26-35 tahun dengan persentase yaitu 44,2 persen. Persentase terkecil yaitu 12,8 persen dengan jumlah responden sebanyak 11 orang yang berumur 17-25 tahun. Hal ini

berarti bahwa, karyawan CV. Tuban Terminal Karya rata-rata berumur 26-35 tahun di mana rentang usia ini termasuk rentang usia yang produktif dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

Jenis kelamin mempengaruhi kemampuan karyawan dalam mengambil pekerjaan serta perilaku karyawan. Tabel 2 menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 55 orang dengan persentase laki-laki sebesar 63,9 persen sedangkan perempuan sebesar 31 persen. Hal ini berarti sebagian karyawan CV. Tuban Terminal Karya didominasi oleh karyawan laki-laki mengingat usaha yang digeluti oleh CV. Tuban Terminal Karya bergerak di bidang jasa pengaturan *trolley* di Bandar Udara Ngurah Rai Bali yang banyak membutuhkan tenaga laki-laki dalam bekerja.

Pendidikan dari seorang karyawan merupakan salah satu penentu kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Faktor pendidikan karyawan berkaitan dengan jenjang karir dalam prestasi, tanggung jawab, disiplin kerja karyawan dan kerjasama dalam menjalankan pekerjaan. Tabel 2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan SLTA sebesar 55,8 persen, sedangkan responden dengan persentase terkecil berpendidikan Sarjana (S.1) yaitu sebesar 10,5 persen. Ini menyatakan bahwa CV. Tuban Terminal Karya benar-benar membutuhkan tenaga kerja selain memiliki *skill*, pendidikan dan keahlian dibidangnya, harus memiliki tenaga yang energik dan kuat secara fisik dalam melaksanakan pekerjaan. Jumlah responden yang dijadikan sampel data penelitian pada CV. Tuban Terminal Karya adalah sebanyak 86 orang dengan

penilaian tentang *organizational citizenship behavior*, gaya kepemimpinan transformasional dan *professional commitment* terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian kualitatif dipergunakan skor rata-rata jawaban responden dengan kriteria dan kategori penilaian jawaban kuisioner. Terdapat formulasi untuk mencari nilai interval yaitu:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{jumlah kelas}}$$

Mengingat skor untuk masing-masing alternatif jawaban untuk variabel pada penelitian ini adalah minimal skornya adalah 1 dan maksimal adalah 5, maka di dapatlah perhitungan interval dengan menggunakan rumus di atas adalah $\text{Interval} = \frac{5-1}{5}$ Nilai intervalnya adalah = 0,8, untuk mengetahui penilaian variabel-variabel penelitian secara menyeluruh akan dapat dilihat dari rata-rata skor dengan kriteria tercermin pada Tabel 3.

Tabel 3.
Kriteria dan Kategori Penilaian Jawaban kuisioner

Batas-batas Klasifikasi (Kriteria)	Kategori Penilaian
1,00 - 1,80	Sangat tidak puas
1,81 - 2,60	Tidak puas
2,61 - 3,40	Kurang puas
3,41 - 4,20	Puas
4,21 - 5,00	Sangat puas

Sumber: Olah data, 2016

Uji Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang seharusnya diukur, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r = 0,3$ ". Jadi kalau korelasi antara butir skor dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Tabel 4
Rangkuman Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
1	Penerapan <i>organizational citizenship behavior</i> (X ₁)	X1.1	0,992	Valid
		X1.2	0,941	Valid
		X1.3	0,953	Valid
		X1.4	0,917	Valid
		X1.5	0,964	Valid
2	Gaya kepemimpinan transformasional (X ₂)	X2.1	0,921	Valid
		X2.2	0,910	Valid
		X2.3	0,911	Valid
		X2.4	0,930	Valid
		X2.5	0,893	Valid
3	<i>Professional commitment</i> (X ₃)	X3.1	0,948	Valid
		X3.2	0,866	Valid
		X3.3	0,939	Valid
3	Kepuasan kerja (Y)	Y1	0,821	Valid
		Y2	0,938	Valid
		Y3	0,887	Valid
		Y4	0,918	Valid
		Y5	0,910	Valid

Sumber: Olah data, 2016

Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa masih-masing indikator variabel memiliki nilai *person correlation* lebih besar dari 0,30, maka ini berarti indikator yang digunakan layak dan valid.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Uji reliabilitas mampu menunjukkan sejauh mana instrument dapat dipercaya dan diharapkan. Nilai suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *Alpha Cronbach* $\geq 0,6$.

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Penerapan <i>organizational citizenship behavior</i>	0,967	Reliabel
2	Gaya kepemimpinan transformasional	0,949	Reliabel
3	<i>Professional commitment</i>	0,907	Reliabel

Sumber: Olah data, 2016

Tabel 5 di atas dijelaskan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel $> 0,6$, ini berarti alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk menguji kelayakan model yang dibuat sebelum digunakan untuk memprediksi, adapun uji asumsi klasik meliputi: uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas akan ditampilkan pada Tabel 6 hasil yang didapatkan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan signifikansi lebih besar dari 0,05 yaitu 0,217 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi terdistribusi secara normal.

Tabel 6.
Hasil Uji *Kolmogorov-Smirnov*

		Unstandardized Residual
N		86
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.21724647
Most Extreme Differences	Absolute	.114
	Positive	.060
	Negative	-.114
Kolmogorov-Smirnov Z		1.053
Asymp. Sig. (2-tailed)		.217

Sumber: Olah data, 2016

Tabel 7 dapat diketahui nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) tidak lebih dari 10 dan mempunyai angka *tolerance* tidak kurang dari 0,1, maka ini berarti dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas. Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat bahwa hampir semua variabel memiliki nilai sig $> 0,05$ ini berarti pada model regresi tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Tabel 7.
Hasil Uji Multikolinearitas

No	Model	Collinearity Statistic	
		Tolerance	VIF
1	Penerapan <i>organizational citizenship behavior</i>	0.388	2.576
2	Gaya kepemimpinan transformasional	0.425	2.354
3	<i>Professional commitment</i>	0.437	2.290

Sumber: Olah data, 2016

Tabel 8.
Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.486	.272		1.784	.078
2	<i>OCB</i>	-.022	.019	-.205	-1.168	.246
3	Kep. Trans.	.011	.021	.084	.503	.616
4	<i>Prof. comit.</i>	.023	.030	.127	.765	.447

Sumber: Olah data, 2016

Analisis Regresi Linier Beranda

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui ketergantungan suatu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Analisis ini juga dapat menduga arah dari hubungan tersebut serta mengukur derajat keeratan hubungan antara satu variabel terikat dengan satu variabel bebas. Adapun hasil analisis regresi dengan program *Statistical Pacage of Social Science (SPSS) versi 16.0 for Windows*. Berdasarkan Tabel 9 dapat ditulis persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 1,889 + 0,601 X_1 + 0,174 X_2 + 0,197 X_3 \dots\dots\dots (1)$$

- Dimana :
- Y = Kepuasan kerja
 - X₁ = Penerapan *organizational citizenship behavior*
 - X₂ = Gaya kepemimpinan transformasional
 - X₃ = *Professional commitment*
 - R² = Koefisien determinasi

Tabel 9.
Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien Regresi		T	Sig
	B	Std. Error		
(constant)	1.889	.719		
Penerapan <i>organizational citizenship behavior</i>	.601	.051	11.820	.000
Gaya kepemimpinan transformasional	.174	.056	3.093	.003
<i>Professional commitment</i>	.197	.078	2.512	.014
Dependen variabel	: Kepuasan kerja			
F Statistik	: 217,929			
Sig F	: 0,000			
R ²	: 0,889			
Adjusted R ²	: 0,884			

Sumber: Olah data, 2016

Berdasarkan persamaan hasil regresi linear berganda dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta sebesar 1,889 menunjukkan apabila *organizational citizenship behavior* (X_1), gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dan *professional commitment* (X_3) sama dengan nol, maka nilai kepuasan kerja (Y) konstant sebesar 1,889. Nilai koefisien $\beta_1 = 0,601$ berarti *organizational citizenship behavior* (X_1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y). Nilai koefisien $\beta_2 = 0,174$ berarti gaya kepemimpinan transformasional (X_2) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y). Nilai koefisien $\beta_3 = 0,197$ berarti *professional commitment* (X_3) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y).

Pengaruh tiap-tiap variabel bebas dalam model ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas, yaitu *organizational citizenship behavior* (X_1), gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dan *professional commitment* (X_3) secara parsial terhadap kepuasan kerja (Y). Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05 dengan pengujian $\alpha = 0,05$; $df = 91$, sehingga t_{tabel} (0,05:82) adalah sebesar 1,658 (lampiran 9). Hasil analisis uji t dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10.
Hasil Analisis Uji t

Variabel	t _{hitung}	t _{tabel}	Hasil Uji t	Hasil Hipotesis
X ₁	11,820	1,658	(11,820) > (1,658)	H ₀ ditolak
X ₂	3,093	1,658	(3,093) > (1,658)	H ₀ ditolak
X ₃	2,512	1,658	(2,512) > (1,658)	H ₀ ditolak

Sumber: Olah data, 2016

Pengujian t hitung untuk variabel *organizational citizenship behavior* (X₁). Hipotesis ini menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Tabel 10 menunjukkan penerapan *organizational citizenship behavior* (X₁) memiliki nilai t_{hitung}= 11,820 lebih besar dari t_{tabel}= 1,658 maka H₀ ditolak, ini berarti *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan positif. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik *organizational citizenship behavior* yang diterapkan dalam perusahaan oleh pimpinan berakibat pada semakin tingginya rasa puas karyawan pada CV. Tuban Terminal Karya. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Murti (2010) yang membuktikan *organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Bogler (2004) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki keterkaitan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan akan tercipta apabila setiap karyawan memahami *organizational citizenship behavior* (Linda, 2013).

Pengujian t hitung pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_2). Hipotesis ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Tabel 10 menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) memiliki nilai nilai $t_{hitung} = 3,093$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,658$ maka H_0 ditolak, ini berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil analisis data diketahui bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan positif. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh pimpinan berakibat pada semakin tingginya rasa puas karyawan pada CV.Tuban Terminal Karya. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Brett *et al.*, (2005) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Danar (2014) membuktikan kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi kepuasan kerja dan membuat seluruh karyawan ikut turut serta memberikan kontribusi kepada perusahaan. Hal ini didukung oleh Bass *et al.*, (2003) menyatakan kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi rasa kepuasan kerja karyawan di dalam bekerja.

Pengujian t hitung pada variabel *professional commitment* (X_3). Hipotesis ini menyatakan bahwa *professional commitment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Tabel 12 menunjukkan *professional commitment* (X_3) memiliki nilai nilai $t_{hitung} = 2,512$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,658$ maka H_0 ditolak, ini berarti *professional commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil analisis data *professional commitment* memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, terlihat dengan tindakan *professional* dalam diri karyawan akan mampu membangkitkan kepuasan kerja karyawan pada CV. Tuban Terminal Karya. Hasil penelitian ini searah dengan pernyataan Murti (2010) bahwa *professional commitment* mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Obasan (2012) mengatakan *professional commitment* sebagian dari yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini juga dinyatakan oleh Zainul *et al.*, (2009) *professional commitment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah *Organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh signifikan positif secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Tuban Terminal Karya, Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Tuban Terminal Karya, dan *Professional commitment* memiliki pengaruh signifikan positif secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Tuban Terminal Karya.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah pertama, pihak perusahaan diharapkan untuk mengaplikasikan *organizational citizenship behavior* perusahaan, memberi pemahaman kerja dengan menanamkan kepedulian yang tinggi pada diri karyawan apa yang harus dikerjakan dan harus diselesaikan sesuai dengan *job description* sehingga mau bekerja secara optimal demi

kemajuan perusahaan. Kedua, pimpinan harus menerapkan gaya kepemimpinan transformasional karena telah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan seperti menerima masukan dari karyawan, rasa saling menghargai dan menghormati akan membantu memberikan rasa puas pada diri karyawan dalam mendukung kemajuan perusahaan. Ketiga, perusahaan harus menanamkan sikap *professional* melalui pemahaman *professional commitment* pada diri karyawan. Perusahaan harus selalu memberikan pemahaman kerja kepada karyawan, bagaimana bekerja secara *profesional* dan yang mau berusaha bekerja maksimal untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

REFERENSI

- Balasundaram Nimalathasan, 2005. Employee Job Satisfaction and Performance: The Case of the People's Bank in the Jaffna Peninsula, Sri Lanka. *Internasional Journal Associate*, 1(1), pp: 44.
- Bass, BM, Avolio, BK., Jung DI., dan Berson, Y. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformasional and transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88(2), pp: 207-218.
- Brett Anthony Hayward, 2005. Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in Organizations South Africa. *Internasional Journal Rhodes University*, 1(6), pp: 2.
- Bogler, Ronit. Anit Somech. 2004. Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. Department of Education and Psychology, The Open University of Israel, Elsevier. *Teaching and Teacher Education* 20 (4), pp: 277–289.
- Cekmecelioglu, Hulya Gunduz., Ayse Gunseland Tugce Ulutas. 2012. Effects Of Emotional Intelligence On Job Satisfaction: An Empirical Study On Call Center Employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, pp: 363-369.

- Cemil Orgev, 2013. The Relationship Among The Leadership Styles, Organizational Citizenship and Health Worker Performance In Public Hospital. *Internasional Journal of Education and Research*, 1(6), pp: 1-16.
- Cha, Jae Min; Kim, Seung Hyun; Cichy, Ronald F .2011. Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Contextual Performance: Examining Effects of Work Status and Emotional Intelligence among Private Club Staff Members. *Journal of Psychology and Marketing*, 21(6), pp: 405-424.
- Danar Aulia Tama Fazri, 2014. Hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pada karyawan PT Kembar Abadi Utama di Kecamatan Batu Sopang Kabupaten Paser. *Journal Psikologi*, 2(2), h: 150-161
- Douglas B. Currivan. 2006. The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of Rmployee Turnover. *Academic Journal*. 9(4), pp: 495.
- Greenberg, Jerald, & Baron, R. A. 2003. *Behavior In Organizations Understanding And Managing The Human Side Of Work*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Ghozali, Imam, 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Edisi Kedua*. Semarang : Bagian Penerbit Universitas Diponogoro.
- Hasibuan, Melayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Kaur, Kanwaldeep. 2010. Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry. *International Journal of Business and Management*. 5(12), pp: 141-152.
- Khan, Faisal, Rosman Md Yusoff, Anwar Khan (2014). Effect of Human Resource Practices on Job Satisfaction in Pakistan. *Sains Humanika. Faculty of Management University Teknologi Malaysia*.
- Linda Kartini Ticoalu, 2013. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Emba*, 1(4), h: 782-790.
- Murti Sumarni. 2010. Pengaruh Organizational Commitment dan Profesional Commitment Terhadap Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 4(2), h: 1-25.

- Obasan, Kehinde A. 2012. Effect of Compensation Strategy on Corporate Performance: Evidence from Nigerian Firms. *Research Journal of Finance and Accounting*. 3(7), pp.: 37-44.
- Ojo olu, 2007. Corporate Culture Impact Assessment on Employee Performance. *Internasional Journal Business Intelligence*, 2(2), pp:389.
- Qaisa Abbas dan Yaqoob Sara, 2009. Influence Leadership Against Employee Performance Development in Pakistan. *Internasional Journal Economic and Social Review*, 47(2), pp: 269-292.
- Rita Johan, 2005. Kepuasan Kerja Karyawan dalam Lingkungan Institusi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 1(1), h: 6-31.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephans. 2008, *Organization Bahaviour*. New Jersey: A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2009. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua Belas, Jakarta: Salemba Empat
- Siagian. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Subha Imtiaz and Shakil Ahmad, 2008. Impact of Stress on Employee Productivity, Performance and Turnover; an Important Managerial Issue. *Journal Department of Management Sciences, Pakistan*. 1(1), pp: 1-9
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tohardi, Ahmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Umer Paracha, M. Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hassan Waqas, 2012. Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance and Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) in Pakistan. *Journal of Management and Business Research*. 12(4), pp: 55-64.
- Wahjosumidjo.2003. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Yunxia Feng, Steve Foster and Geert Heling. 2006. Study on The Impact of Societal Cultural Orientations on Employee Performance Evaluation Practices in Business Organization - The Case of China. *Journal Associate Professor of Nanjing University*. 1(1), pp: 1-22.

Zhen Xiong Chen, Anne S Tsui, And Jiing Lih Farh, 2002. Loyalty to Supervisor vs Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China. *Journal of accupational and organizational Psychology*, 1(75), pp: 339-356.