

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(Studi Empiris pada PT.Telkom Magelang)**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Ratna Wulandari
15.0101.0042

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2019**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Empiris pada PT. Telkom Magelang)

SKRIPSI

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomidan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang**

Disusun Oleh :

Ratna Wulandari
15.0101.0042

**PROGRAM STUDI MANAJEMENFAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2019**

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Empiris Pada PT.Telkom Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Ratna Wulandari

NPM 15.0101.0042

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal **27 Juli 2019**

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

Luk Luk Atul Hidayati, S.E.,M.M.

Pembimbing I

Nia Kurniati Bachtiar, S.E.,S.Si.,M.Sc.

Pembimbing II

Tim Penguji

Dra. Marlina Kurnia, M.M.

Ketua

Luk Luk Atul Hidayati, S.E.,M.M.

Sekretaris

Muhdiyanto, S.E.,M.Si.

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal, **19 AGS 2019**

Dra. Marlina Kurnia, M.M.

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ratna Wulandari

NPM : 15.0101.0042

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul :

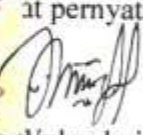
**"PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING "**

(Studi Empiris pada PT. Telkom Magelang)

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut perdiat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan :

Magelang, Juli 2019

 at pernyataan

Ratna Wulandari

NPM. 15.0101.0042

RIWAYAT HIDUP

Nama : Ratna Wulandari
Jenis kelamin : Perempuan
Tempat, tanggal lahir : Kotabaru, 23 februari 1997
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah : Matalok Estate
Alamat Email : Wulandariag0042@gmail.com

Pendidikan formal

Sekolah Dasar (2003-2009) : SDS Matalok Estate
SMP (2009-2012) : SMPN 1 Pamukan Barat
SMA (2012-2015) : SMAN 1 Pamukan Barat
Perguruan Tinggi (2015-2019) : S1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang

Penghargaan Organisasi

Anggota atau pengurus Unit Kegiatan Mahasiswa Olah Raga (UKM OR)
Universitas Muhammadiyah Magelang (2015-2018)

Magelang, Juli 2019

Peneliti



Ratna Wulandari

NPM: 15.0101.0042

MOTTO

“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalatmu sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

(Al-Baqarah:153)

“Ya Allah perbaikilah agamaku yang merupakan sandaran segala urusanku. Dan perbaikilah urusan duniaku yang merupakan tempat tinggalku, dan perbaikilah akhiratku yang merupakan tempat kembaliku, dan jadikanlah kehidupanku sebagai tambahan bagi kebaikan dan kematianku sebagai tempat istirahat dari segala kejelekanku”

(HR. Muslim)

“Education is the most POWERFUL weapon which YOU CAN USE TO change the world”

(Nelson Mandela)

“Banyak orang yang pandai bermimpi bahkan berkhayal dan mencari ilmu. Bila melihat kebelakang akan banyak masa-masa yang penuh perjuangan bahkan bisa dibilang menyakitkan dan bila melihat kedepan akan banyak peluang dan tantangan. Maka dengan berilmu lihatlah keatas, karena yang diatas bisa menuntun untuk mewujudkan peluang dan impian”

(Ratna Wulandari 2019)

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN LOYALITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Empiris Pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Magelang)”**

Skripsi disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam merah derajat Sarjana Ekonomi program (S-1) FEB Universitas Muhammadiyah Magelang, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ir. Eko Muh. Widodo, M.T., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
2. Dra. Marlina Kurnia, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. Mulato Sentosa, SE, M.Sc, selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Magelang.
4. Luk-luk Atul Hidayati, SE.MM selaku dosen pembimbing satu yang telah memberikan masukan dan saran dalam memperbaiki skripsi.
5. Nia Kurniati Bachtiar, SE., S.Si., M.Sc selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan masukan dan saran dalam memperbaiki skripsi.
6. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberikan bekal ilmu dan melayani dengan baik.
7. Seluruh Karyawan PT.Telkom yang telah membantuku dalam pengisian kuesioner.
8. Bapak Siswanto dan Ibu Suniati tercinta, selaku kedua orang tuaku yang tak pernah putus memberikan Do'a dan memberikan dukungan baik moril

maupun materil untuk mendukungku menyelesaikan studi dan menggapai cita-cita untuk memenuhi harapan keluarga.

9. Agus Suprpto selaku calon imam, yang tak pernah putus memanjatkan Do'a dan selalu memberikan semangat, dukungan, perhatian dan pengertiannya selama ini untuk menggapai cita-cita masa depanku.
10. Teman-teman seperjuangan kuliah Program Studi Manajemen angkatan 2019 yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu dan para sahabat saya.
11. Kepada seluruh pihak yang ikut membantu dan tidak dapat disebutkan satu persatu.

Hanya doa yang dapat peneliti panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Magelang, Juli 2019



Ratna Wulandari

15.0101.0042

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
RIWAYAT HIDUP.....	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
ABSTRAK	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kontribusi Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis.....	11
1. Tinjauan Pustaka.....	11
2. Telaah Penelitian Sebelumnya.....	22
3. Pengembangan Hipotesis.....	24
B. Model Penelitian	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
A. Metode Penelitian.....	32
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	41
A. Statistik Deskripsi Data.....	41
B. Statistik Deskriptif Responden.....	42
C. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	47
D. Uji Kualitas Data.....	48
E. Pembahasan Analisis Data	55
BAB V KESIMPULAN	62
A. Kesimpulan	62
B. Keterbatasan Penelitian.....	64
C. Saran.....	65
DAFTAR PUSTAKA	66

DAFTAR TABEL

1.1 Perincian Pembayaran Kuesioner	41
1.2 Responden Berdasarkan Devisi.....	42
1.3 Responden Berdasarkan Staff	43
1.4 Responden Berdasarkan Pendidikan	44
1.5 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	45
1.6 Responden Berdasarkan Usia.....	46
1.7 Responden Berdasarkan Masa Kerja	46

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner	69
2. Tabulasi Data	73
3. Analisis Statistik Deskriptif	80
4. Uji Validitas Data.....	80
5. Uji Realibilitas Data.....	85
6. Uji Hipotesis.....	86
7. R Tabel.....	88
8. F Tabel	90
9. T Tabel	94

ABSTRAK

“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”

(Studi Empiris pada PT. Telkom Magelang)

Oleh :

Ratna Wulandari

NPM : 15.0101.0042

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Telkom Magelang. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan kuesioner sebagai sumber data. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT. Telkom Magelang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yaitu teknik sampling yang diberi batasan sesuai dengan tujuan penelitian. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 responden. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan program SPSS 25. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. komitmen organisasi tidak dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. selain itu, komitmen organisasi tidak dapat memediasi antara kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Kata Kunci :kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan baik organisasi publik maupun privat (Sudarmanto 2015). Setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai tujuan. Untuk membuat karyawan memiliki kinerja yang menjadikan lebih baik, perusahaan harus memperhatikan harapan dan kebutuhan karyawan agar memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan.

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk merupakan salah satu BUMN yang sahamnya saat ini dimiliki oleh pemerintah Indonesia. PT. Telekomunikasi ini juga merupakan perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan secara lengkap di Indonesia. Pada awalnya dikenal sebagai sebuah badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegram atau dengan nama “JAWATAN”. Pada tahun 1961 status jawatan diubah menjadi perusahaan Negara pos dan Giro (PN & Giro), Pada tahun 1974 PN Telekomunikasi menjadi perusahaan umum Telekomunikasi (perumtel) yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional. Pada tanggal 14 November 1995 di resmikan PT. Telekomunikasi Indonesia sebagai nama perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Peran Telkom sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa guna memberikan

kontribusi dalam mendorong pertumbuhan ekonomi indikasi atau tolak ukur dengan beragam produk pelayanan jasa.

Permasalahan yang dialami pada PT. Telkom pada saat ini terkait dengan tidak adanya kepedulian untuk membantu rekan kerja, permasalahan ini bukan umum lagi kita jumpai di perusahaan khususnya pada PT. Telkom . Dengan adanya *Organizational Citizenship Behavior* seorang karyawan menunjukkan adanya kepedulian dengan rekan kerja. Jika tidak diatasi dengan baik maka perusahaan tersebut akan cenderung mengalami penurunan yang signifikan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan sikap perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam membantu pekerjaan rekan kerja. Manfaat dari sikap *Organizational Citizenship Behavior* ini untuk membantu suatu organisasi dan meningkatkan kinerjanya agar dapat memperoleh keunggulan yang kompetitif dengan adanya meminimalisir terjadinya penurunan kinerja di perusahaan. Menurut (Waspodo, 2012), *Organizational Citizenship Behavior* yaitu perilaku seorang karyawan yang rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, tetapi lebih kepada perilaku sosial pada masing-masing karyawan agar bekerja melebihi yang diharapkan perusahaan, seperti mampu menolong rekan kerja pada saat jam istirahat dengan tulus dan ikhlas. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada perusahaan dapat dimunculkan dengan menggunakan beberapa faktor yang bisa dilakukan oleh pimpinan

seperti kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi. Banyak hal gaya kepemimpinan yang bisa dilakukan oleh seorang pemimpin salah satunya yaitu kepemimpinan transformasional yang akan mendorong tumbuhnya perilaku saling menolong dan membantu secara sukarela. Hal ini terjadi karena dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin selalu mendorong bawahannya untuk bertindak melebihi kepentingan pribadinya maka perilaku seorang karyawan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional. Menurut penelitian dari Perwisari, Dahniar, dan Dewi, (2017) mengemukakan bahwa Organizational Citizenship Behavior secara signifikan dapat terjadi apabila kepemimpinan transformasional dijalankan dengan adanya kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku yang dapat mempengaruhi bawahan melalui terciptanya rasa percaya kepada pemimpinnya. Pemimpin yang bersifat transformasional dapat membuat bawahannya bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari apa yang seharusnya mereka kerjakan. Pemimpin yang memotivasi bawahan agar lebih mementingkan pencapaian tujuan perusahaan, berusaha menjalin kerjasama dengan para bawahan, dan melibatkan mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Menurut (Dewi dan Herachwati, 2010), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional harus menjadi komponen ketika menentukan komitmen organisasi. Keberhasilan organisasi untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan tidak lepas dari peran pemimpin. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan motivasi karyawan untuk berkomitmen pada perusahaan. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang di dapatkan. Selain itu *Organizational Citizenship Behavior* dapat muncul dari berbagai faktor dalam organisasi diantaranya karena ada kepuasan kerja dari seorang karyawan. Menurut penelitian dari Setiawan dan Netra (2017), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan menurut Rahmi (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan menurut penelitian dari Arifiani, Astuti dan Ruhana mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dari adanya peneliti dapat disimpulkan bahwa Apabila kepemimpinan transformasional meningkat maka *Organizational Citizenship Behavior* karyawan akan mengalami peningkatan.

Kepuasan kerja menurut Dargahi, Alirezaie, dan Shamam (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja para karyawan merupakan hal yang paling penting dalam rangka untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* para karyawan. Menurut Sopiah (2008), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional dari seseorang terhadap

situasi dan kondisi kerja yang mungkin bisa berupa rasa puas atau rasa tidak puas. Dimana karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya dan berkomitmen kepada organisasi. Karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* akan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya dilakukan. Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap seluruh dimensi *Organizational Citizenship Behavior* yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Maka manajemen seharusnya mendorong terciptanya sebuah kinerja yang harus mereka kerjakan. karyawan yang menerapkan peningkatan upaya kerja keras demi perusahaan, menerima tujuan dan prinsip perusahaan, serta bangga terhadap perusahaannya adalah karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Faktor lain yang dapat memicu timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* merupakan komitmen organisasi. Menurut Yuliani (2017), mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan. Berbeda dengan penelitian menurut Perwirsari, Dahniar, dan Dewi (2017) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dari kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa Semakin besarnya kepuasan kerja karyawan maka akan timbul *Organizational Citizenship Behavior* juga semakin besar.

Komitmen organisasi menurut Davoudi (2010) mengatakan bahwa karyawan yang telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi bisa mengidentifikasi sasaran dan tujuan sebuah organisasi. Komitmen

organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap perusahaan. Menurut (Luthans,2012) pengaruh antara komitmen organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* yaitu ketika karyawan merasa puas dengan apa yang ada dalam organisasi, maka karyawan akan memberikan hasil *Organizational Citizenship Behavior* yang maksimal dan terbaik. Begitu juga dengan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sesuai dengan penelitian Yuliani (2017) mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Sedangkan penelitian dari Zulbadi, Anisah dan Dhaniar (2014) mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu ditemukan adanya Research Gap yang dilakukan oleh Kurniawan (2015), yang menyarankan untuk peneliti selanjutnya menambahkan satu variabel yaitu variabel komitmen organisasi digunakan sebagai variabel intervening.karena dengan adanya komitmen organisasi seluruh karyawan akan berkomitmen dan mematuhi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan sehingga harus dilakukan penelitian ulang mengenai **“Pengaruh kepemimpinan transformasional kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari penjelasan yang sudah dipaparkan pada latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

2. Apakah variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Telkom Magelang ?
3. Apakah variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Telkom Magelang ?
4. Apakah variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasipada PT. Telkom Magelang ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Telkom Magelang ?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Telkom Magelang ?
7. Apakah variabel komitmen organisasi memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Telkom Magelang ?
8. Apakah komitmen organisasi memediasi kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Telkom Magelang ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Menganalisis dan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Coitizenship Behavior* pada PT. Telkom Magelang

2. Menganalisis dan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Telkom Magelang
3. Menganalisis dan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada PT. Telkom Magelang
4. Menganalisis dan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Telkom Magelang
5. Menganalisis dan menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Telkom Magelang
6. Menganalisis dan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening PT. Telkom Magelang
7. Menganalisis dan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening PT. Telkom Magelang

D. Kontribusi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini maka diharapkan dapat memberikan manfaat yang terbaik untuk pihak-pihak yang terkait antara lain :

1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis dapat memberikan pengetahuan organisasi untuk menambah dan memperluas wawasan pengetahuan tentang sumber daya manusia khususnya hubungan antara analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Penelitian ini diharapkan untuk dijadikan tambahan informasi dan referensi bagi peneliti selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dapat memberikan masukan bagi perusahaan khususnya pada PT. Telkom Magelang mengenai hubungan yang diberikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Serta untuk memberikan informasi dan pertimbangan dalam bidang sumber daya manusia bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

E. Sistematika Pembahasan

Penyusunan skripsi ini terdiri dari lima bab dan antara bab yang satu dengan bab lainnya merupakan satu komponen yang saling terkait. Sistematika pembahasan ini adalah sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Bab ini bertujuan untuk memberikan informasi kepada pembaca tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan telaah teori tentang kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior*, dan komitmen organisasi. Telaah penelitian sebelumnya yang relevan dengan permasalahan dan tujuan

penelitian yang diambil dari beberapa literatur atau pustaka. Dan rumusan hipotesis yang didasarkan dari penelitian sebelumnya dan konsep teori yang relevan.

Bab III : Metoda Penelitian

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian akan diuraikan tentang objek penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, uji data dan metode analisis data.

Bab IV : Analisa Data

Bab ini mengemukakan hasil penelitian dan pembahasan masalah dengan menggunakan alat Path Analysis sehingga dapat mencapai tujuan penelitian.

Bab V : Penutup

Bagian ini merupakan bagian terakhir dari penyusunan skripsi. Berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian yang merupakan kendala yang dihadapi peneliti dalam melaksanakan penelitian, dan saran yang memberikan arahan dalam penelitian berikutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

1. Tinjauan Pustaka

a. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela seorang pekerja agar mau melakukan tugasnya dan mampu melakukan pekerjaan diluar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan dan keuntungan organisasi Wasposito (2012). Seorang karyawan yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi dan rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, tetapi lebih kepada perilaku sosial pada masing-masing karyawan agar bekerja melebihi yang diharapkan perusahaan seperti mampu menolong rekan kerja pada saat jam istirahat dengan tulus dan ikhlas.

Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* menurut organ (2011) yaitu :

- 1) *Altruism* (sikap menolong), sikap ini ditunjukkan dengan menolong orang lain yang pada saat rekan kerja sedang sakit.
- 2) *Courtesy* (sikap sportif), kesediaan karyawan dalam memberikan toleransi kepada karyawan lain tanpa mengeluh. Sikap ini juga bisa ditunjukkan dengan tanggung jawab terhadap apa yang telah dilakukan dan menanggung segala resiko yang dihadapi.

- 3) *Sportsmanship* (perilaku baik dan sopan), perilaku yang ditujukan untuk mencegah masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang terjadi dengan orang lain. Hal ini juga bisa ditunjukkan dengan memberikan saran maupun kritik untuk kebaikan organisasi.
- 4) *Civic virtue*, (keterlibatan dalam organisasi) Sebuah organisasi membutuhkan pekerja yang mendahulukan kepentingan bersama dari pada kepentingan pribadi demi kelangsungan organisasinya dan bertanggung jawab dengan terlibat di dalamnya tanpa adanya suruhan maupun paksaan.
- 5) *Conscientiousness*, (patuh terhadap peraturan), perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dengan memenuhi persyaratan yang diajukan oleh organisasi seperti mematuhi peraturan dan tidak melanggar peraturan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* menurut (Bacrah et al, 2012) antara lain :

1) Karakteristik Individu

Karakteristik individu adalah karakteristik yang mempengaruhi terbentuknya organisasi, karakteristik ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu : *general affective “morale” factor* yang merupakan sikap terhadap pekerjaan, meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dukungan kepemimpinan, serta persepsi akan keadilan. Serta *dispositional factor* yang terkait

dengan kepatuhan, keseimbangan, sensitifitas, dan kecenderungan untuk menyatakan sikap setuju atau tidak setuju mengenai apa yang terjadi dalam suatu organisasi.

2) Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah karakter yang melibatkan diri secara aktif cenderung menjadi antecedent *organizational citizenship behavior (OCB)* dibandingkan karakteristik pekerjaan yang rutin dan kurang mandiri karena pekerjaan yang rutin menyebabkan karyawan merasa bosan dan tidak bisa mengembangkan kreativitasnya. Hal ini mengakibatkan karyawan enggan untuk berinisiatif secara spontan untuk melakukan sesuatu yang berguna bagi organisasi.

3) Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi adalah karakter yang mendukung keberadaan dan pengembangan diri karyawan secara positif melalui budaya organisasi, iklim organisasi dan reward sistem yang sesuai dengan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat dinyatakan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan lebih berpartisipasi dalam *organizational citizenship behaviour (OCB)* misalnya bekerja suka rela untuk aktifitas pekerjaan ekstra, membantu rekan kerja, dan membuat komentar positif mengenai perusahaan.

b. Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2013) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan dimana seorang karyawan memihak pada satu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Davoudi (2010) mendefinisikan bahwa karyawan yang telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi bisa mengidentifikasi sasaran dan tujuan suatu organisasi. Komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap perusahaan, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi atau perusahaan secara aktif.

Menurut Meyer, Allen dan Smith (2011) tiga komponen komitmen dalam berorganisasi yaitu :

1) *Continuance commitment*

Komitmen berkelanjutan terjadi apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

2) *Normative commitment*

Komitmen normatif adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai, dan keyakinan karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi terhadap perusahaan menjadi empat kategori yaitu:

1) *Karakteristik Personal*

karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedangkan tingkat pendidikan berkorelasi negatif dengan komitmen terhadap perusahaan. Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi.

2) Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan faktor inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen

3) Karakteristik Struktural

karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang memiliki pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi.

4) Pengalaman Bekerja

Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi pengaruh kepada psikologis karyawan terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan. Hal ini menyangkut seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan, dan seberapa besar harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat dinyatakan bahwa Komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan dimana ia selalu memihak pada perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

c. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpin transformasional menurut Robbins dan Judge (2008) adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Pemimpin yang bersifat transformasional dapat membuat bawahannya bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari apa yang seharusnya mereka kerjakan. Bass (1997) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan-kepentingan pribadinya. Pemimpin transformasional dapat membuat bawahanya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya.

Menurut Yuki (2006), terdapat tiga indikator jenis perilaku transformasional yaitu :

1) Kharisma (pengaruh yang ideal)

Memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan. Pemimpin menampilkan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil isu-isu yang sulit, menyajikan nilai-nilai mereka yang paling penting, dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan. Pemimpin seperti dikagumi sebagai pembangkit panutan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan, dan keselarasan tujuan bersama.

2) Stimulasi intelektual

Meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah cermat. Pemimpin tidak terpaku oleh cara lama, tradisi, dan keyakinan. Pemimpin mencoba merangsang perspektif baru dan cara melakukan sesuatu, serta mendorong ekspresi ide dari bawahan.

3) Pertimbangan individual

Memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing karyawan secara pribadi. Ikut melatih dan menasehati bawahannya. Berhubungan atau berkomunikasi dengan bawahan secara personal, mempertimbangkan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi mereka. Mendengarkan dengan penuh perhatian pengembangan lebih lanjut tentang mereka.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional menurut H. Joseph Reitz dalam indah Dwi Rahayu (2017) yaitu :

- 1) kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai latar belakang dan pengalaman akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan
- 2) karakteristik harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya pemimpin
- 3) iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan

d. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Menurut (Junaedi, 2013) kepuasan kerja adalah hal yang membuat orang mencintai pekerjaannya atau meninggalkan pekerjaannya dan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka dia akan semakin senang dan nyaman untuk tetap bekerja dalam perusahaan.

Menurut luthans (2012) indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang karyawan adalah :

1) Pembayaran gaji atau upah

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Pegawai menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan segaris dengan harapannya.

2) Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan, kebebasan serta umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan. Namun pekerjaan yang terlalu menantang dapat menyebabkan frustrasi dan perasaan gagal.

3) Rekan kerja

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Untuk para pegawai kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4) Kesempatan promosi

Pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggungjawab. Sebagian besar pegawai merasa positif jika dipromosikan. Dengan promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin.

5) Pengawasan (Supervisi)

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Supervisi mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya pegawai lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan.

Faktor-faktor kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2015) yaitu:

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan, kecakapan, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan

finansial, kesempatan promosi, jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah bagaimana seorang karyawan akan puas dengan pekerjaannya dengan melakukan tugasnya secara baik dan berkomitmen terhadap pekerjaannya serta organisasinya.

2. Telaah Penelitian Sebelumnya

Peneliti terdahuluyang sangat penting sebagai dasar pijakan dalam penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu yang terkait mengenaianalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening yaitu sebagai berikut :

- a. Aulia sindy perwirasari, Dahniar dan Maya sari dewi(2017) yang menggunakan analisis regresi linear berganda dengan judul “pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* (studi kasus pada STIE Indonesia Banjarmasin). ”menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
- b. I putu agus ardi tirtaputra dan Ida bagus ketut surya (2016) yang menggunakan *analysis path* dengan judul “pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen

organisasional pada (Upt kesmas sukawati II) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan positif mempengaruhi kepuasan kerja.

- c. I putu adi satyawan dan Igusti salit ketut netra (2017) yang menggunakan analisis regresi linear berganda dengan judul “pengaruh kepemimpinan transformasional,kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*” menyimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi maka akan meningkatkan *organizational citizenship behaviour* karyawan.
- d. Indah yuliani dan Katim, (2017) yang menggunakan analisis metode regresi berganda dengan judul “pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*” menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, dan komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
- e. Tribodoastuti dan Argi Ruliaji(2015) yang menggunakan analisis regresi linear berganda dengan judul “pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT. Ritra cargo

Indonesia” menyimpulkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* , komitmen organisasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

3. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan padatelaah teori dan telaah penelitian sebelumnya, maka dapat disusun rumusan hipotesis, seperti berikut

- a. Pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional dengan *Organizational citizenship behavior*

Seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengubah perilaku karyawan menjadi lebih baik guna meningkatkan kinerja pada suatu perusahaan. kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dalam menimbulkan perilaku *organizational citizenship behavior* menurut pendapat (Luthans, 2012). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Humphrey (2015) penelitian ini dilakukan pada 128 karyawan swasta di Kansas menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB disebabkan karena dipandanginya pemimpin sebagai panutan, adanya kepercayaan, motivasi, perhatian terhadap kebutuhan karyawan sehingga dengan demikian karyawan memiliki kecenderungan untuk melaksanakan perilaku ekstra peran *organizational citizenship behaviour*.

Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB

- b. Pengaruh antara variabel kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaan maupun lingkungan pekerjaan, dia akan mendapatkan energi positif yang dia dapat dari keadaan tersebut. Energi positif akan membuat karyawan tersebut berfikir nyaman, tenang dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan yang puas cenderung berbicara yang baik tentang perusahaan, membantu rekan kerja dan mau mengulang pengalaman positif mereka (Robbins 2015). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (I putu agus ardi tirtaputra dan Ida bagus ketut surya, 2016) yang menggunakan *analysis path* dengan judul “pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada (Upt kesmas sukawati II) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan positif mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB

- c. Pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi

Pada dasarnya secara organisasional komitmen organisasi karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya melalui perilaku kepemimpinan, seperti yang dikemukakan oleh (Su-Yung FU 2012) bahwa selain kepemimpinan transformasional, hal yang penting dalam perilaku organisasional adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi sebagai salah satu variabel yang paling penting dalam mempelajari manajemen dan perilaku organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Indah yuliani dan Katim, 2017) yang menggunakan analisis metode regresi berganda dengan judul “pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi ”menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, dan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3.Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

- d. Pengaruh kepuasan kerja dengan komitmen organisasi

Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen dari komitmen organisasional dimana kepuasan kerja akan sangat

memengaruhi komitmen organisasi yang dimiliki seseorang. Kepuasan seseorang juga dipengaruhi baik dari dalam maupun dari luar. Kepuasan kerja seseorang akan menyangkut komitmennya dalam bekerja, baik komitmen profesional maupun organisasional (Feinstein 2012). Dalam penelitian yang dilakukan oleh (I Putu Adi Satyawan dan Igusti Salit Ketut Netra, 2017) yang menggunakan analisis regresi linear berganda dengan judul “pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*” menyimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi maka akan meningkatkan *organizational citizenship behaviour* karyawan. Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

- e. Pengaruh kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior*

Terdapat tiga aspek yang mendasari terbentuknya komitmen organisasi dalam diri individu, yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas (Kuntjoro 2002). Pertama, individu dengan identifikasi organisasi yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat dengan organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut dapat menghasilkan suasana saling mendukung diantara pegawai dengan organisasinya. Karyawan akan menyetujui kebijaksanaan organisasi,

menjunjung kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi serta memiliki rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Kedua, adanya keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan menyebabkan karyawan akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Hal ini dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama sehingga karyawan dapat menjalankan keputusan tersebut secara sukarela yang juga membantu mewujudkan visi dan misi organisasi. Ketiga, individu dengan loyalitas terhadap organisasi yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Steers (Kuntjoro, 2014) menyatakan bahwa perasaan semacam itu akan memotivasi individu untuk bertindak laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Individu akan bersedia dalam melanggengkan hubungannya dengan organisasi, jika perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Hasilnya, individu akan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempatnya bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Aulia sindy perwirasari, Dahniar dan Maya sari dewi, 2017) yang menggunakan analisis regresi linear berganda dengan judul “pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* (studi kasus pada STIE Indonesia

Banjarmasin) ”menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB

- f. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening

Seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengubah perilaku karyawan menjadi lebih baik guna meningkatkan kinerja pada suatu perusahaan atau instansi. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisa apakah kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi penelitian yang dilakukan oleh (Baihaqi dan suharmono, 2015) pada PT.Yudisthira galia Indonesia area Yogyakarta. Sampel yang diperoleh sebanyak 101 responden. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda dan analisis jalur dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H6. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour* yang dimediasi oleh komitmen organisasi

- g. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening

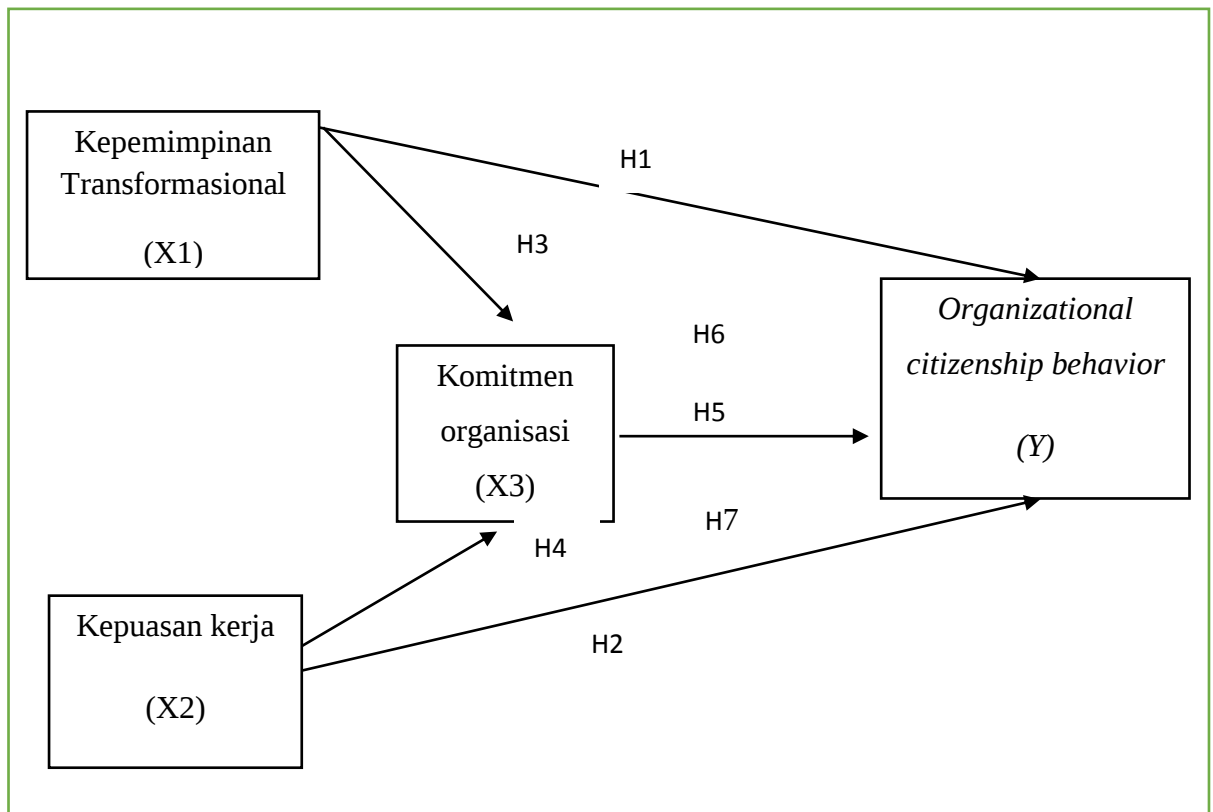
Kepuasan kerja memiliki kesan tersendiri dalam suatu organisasi. Hal ini menyangkut perasaan seseorang dalam melakukan dan memberikan umpan balik berupa kinerja yang dihasilkan sehingga kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan perilaku organisasi lainnya Robbins dan Judge (2015). Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisa apakah kepuasan kerja dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Widyanto, Ribke, dan Wijaya Kartika Endo, 2015), Peneliti mengambil sampel sebanyak 104 responden melalui kuesioner yang dibagikan pada karyawan cleaning service, Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat menjadi variabel intervening antara kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H7. kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap *organizational citizenship behaviour* yang dimediasi oleh komitmen organisasi

B. Model Penelitian

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen yaitu, Kepemimpinan transformasional (X1), Kepuasan kerja (X2), dan Komitmen organisasi sebagai variabel intervening (X3), terhadap variabel dependen yaitu, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y).



Gambar 1
Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

1. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari. Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan pada PT. Telkom Magelang.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2013). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Responden yang dijadikan sampel adalah karyawan yang bekerja di PT.Telkom magelang sebanyak 60 karyawan dan minimal bekerja 1 tahun.

2. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer yaitu data primer biasanya diperoleh dari survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data (Sugiyono, 2013). Data primer diperoleh langsung dari responden dengan memberikan

kuesioner untuk mendapatkan data tentang kepemimpinan, kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan komitmen organisasi.

b. Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian survei atau bisa dikatakan dengan penelitian yang menyebarkan kuesioner kepada para responden. Jenis data ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner. Kuesioner bertujuan untuk mengumpulkan data yang akan dipakai untuk menghasilkan informasi tertentu, dilakukan dengan pemberian suatu daftar pertanyaan dengan indikator masing-masing variabel.

3. Definisi Operasional dan Devinisi Variabel

a. Definisi Operasional Variabel

1) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior yaitu persepsi responden terhadap perilaku sukarela dalam membantu melakukan pekerjaan rekan kerja. Menurut Ferdinan (2013) terdapat Indikator yang digunakan yaitu :

- a) membantu rekan kerja tanpa ada paksaan
- b) membantu pekerjaan rekan yang sedang tidak masuk kerja
- c) rela bekerja melebihi standar minimum

- d) menghindari sesuatu yang dapat menimbulkan masalah dengan rekan kerja
- e) mematuhi peraturan dan prosedur perusahaan walaupun tidak ada yang melihat atau mengawasinya

2) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional yaitu persepsi responden terhadap pemimpin yang mampu menggerakkan karyawan dalam melampaui kepentingan pribadinya dengan menggunakan pengaruh yang menginspirasi pengikutnya. Indikator yang digunakan menurut (Junaedi, 2013) yaitu :

- a) Kemampuan menginspirasi
- b) Kemampuan memberdayakan
- c) Menunjukkan empati
- d) Menjelaskan misi dengan menarik
- e) Pimpinan yang adil

3) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu persepsi responden terhadap pekerjaan karyawan yang berhubungan dengan rasa senang atau tidak senang dalam melakukan pekerjaannya. Indikator yang digunakan menurut (Daljeet et al, 2011) yaitu :

- a) Kepuasan terhadap gaji
- b) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
- c) Kepuasan terhadap kesempatan promosi

- d) Adanya pengawasan / supervisi dari pimpinan
- e) Adanya fasilitas dari perusahaan

4) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional merupakan persepsi responden terhadap perusahaan dimana ia selalu memihak perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Indikator yang digunakan menurut (Dewi et al, 2013) yaitu :

- a) karyawan merasa bahagia berkarir di dalam organisasi
- b) bekerja keras
- c) Ikatan emosional terhadap organisasi
- d) Memiliki etika dalam berpindah pekerjaan
- e) Pertanggung jawaban dalam pekerjaan

b. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini yaitu menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2013) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tertentu tentang fenomena sosial, dengan skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden.

Pengukuran instrumen yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan skala likert dengan pengisian kuesioner yang disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Masing-masing pertanyaan mempunyai skor atau nilai yang berbeda-beda dan responden diminta mengisi daftar pertanyaan tersebut dengan cara memberi tanda (X) pada lembar jawab kuesioner. Sedangkan kriteria penilaian adalah sebagai berikut :

- 1) Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai skor 1
- 2) Tidak Setuju (TS) dengan nilai skor 2
- 3) Netral (N) dengan nilai skor 3
- 4) Setuju (S) dengan nilai skor 4
- 5) Sangat Setuju (SS) dengan nilai skor 5

4. Uji Validitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keabsahan suatu alat ukur. Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur kontruk yang akan diukur. Pertanyaan yang digunakan untuk mengukur suatu variabel, skor masing-masing item dikorelasikan dengan total skor item dalam satu variabel. Skor item tersebut berkorelasi positif dengan total skor item, maka menunjukkan kevalidan dari instrument tersebut. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode *Corrected Item Total Correlation* untuk mencari r_{hitung} . Selanjutnya r_{hitung} dibandingkan

dengan nilai r tabel dimana $df = n-2$ (degree of freedom) dengan taraf signifikan 5%. Apabila nilai $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka instrumen dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2009:46).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari konstruk atau variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dimaksud untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara one shot atau pengukuran sekali saja dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* dengan menggunakan software SPSS. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* $> 0,70$ (Ghozali, 2013).

c. Uji Hipotesis

1) Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Ghozali (2013) menyatakan bahwa analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur dinyatakan dalam bentuk dua persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$X_3 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y : Organizational Citizenship Behavior

X1 : Kepemimpinan

X2 : Kepuasan Kerja

X3 : Komitmen Organisasi

a : Konstanta

β : Koefisien

e : Standar Error

2) Uji F

Menurut Ghozali (2013:97), uji F digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual (goodness of fit). Uji F berfungsi untuk mengetahui apakah model yang digunakan telah cocok atau tidak. Penentuan kriteria uji F didasarkan pada perbandingan antara F_{hitung} dan F_{tabel} . Tingkat signifikansi pada penelitian ini sebesar 5% dengan derajat kebebasan pembilang (df_1) = k dan derajat kebebasan penyebut (df_2) = n-k-1. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, artinya model penelitian dapat dikatakan cocok. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima atau H_a ditolak, artinya model penelitian dapat dikatakan tidak cocok.

3) Koefisien Determinasi(R^2)

Uji (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi-variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu (Ghozali, 2013:97). Nilai R^2 yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjeaskan variabel dependen yang terbatas. Nilai yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel independen memberikan hamper semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

4) Uji t

Uji statistik menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013:97). Pengaruh paling dominan atau masing-masing variabel independen untuk menjelaskan variabel dependen dengan tingkat signifikan 0,05 ($\alpha = 5\%$) dapat ditentukan dengan uji statistik t. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan nilai t_{hitung} masing-masing koefisien regresi dengan t_{tabel} (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan penyebut ($df = n-k-1$, dimana k adalah jumlah variabel bebas.

a) penerimaan Hipotesis positif:

jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 diterima, artinya terdapat pengaruh antara variabel independen dan dependen. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 tidak diterima artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen dan dependen. Tingkat signifikansi α yang digunakan adalah 5%.

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Secara tidak langsung melalui variabel intervening komitmen organisasi pada seluruh karyawan pada PT. Telkom Magelang. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada PT. Telkom Magelang (H1 Diterima). Hasil ini mengindikasikan bahwa hal tersebut berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka OCB yang dihadapi oleh tersebut semakin tinggi. Pemimpin dengan memberikan motivasi yang tinggi tentu bisa memberikan yang terbaik untuk para karyawannya yang bekerja pada PT. Telkom Magelang
2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap OCB pada PT. Telkom Magelang (H2 Di tolak). Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan rendah maka OCB akan semakin rendah pada karyawan yang bekerja di PT. Telkom Magelang.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada PT. Telkom Magelang (H3 Diterima). berdasarkan hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula komitmen organisasional pada karyawan di PT.Telkom Magelang.

4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT.Telkom Magelang (H4 Diterima). berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh pegawai pada lingkungan kerja di perusahaan PT.Telkom Magelang.
5. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap OCB pada PT.Telkom Magelang (H5. DI tolak). berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan apabila komitmen organisasi pegawai semakin tinggi maka perilaku OCB pegawai semakin menurun pada PT. Telkom Magelang
6. Komitmen organisasi dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap OCB pada PT.Telkom Magelang (H6 Di tolak). Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB, karena jika seorang pemimpin belum bisa menerapkan adanya rasa berkomiten dengan perusahaan maka seorang pemimpin belum bisa memimpin seorang karyawan yang bekerja di PT.Telkom Magelang.
7. Komitmen organisasi dapat memediasi kepuasan kerja terhadap OCB pada PT.Telkom Magelang (H7. Di tolak). Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memediasi

kepuasan kerja terhadap OCB karena jika seorang karyawan sudah selesai melakukan pekerjaannya belum tentu ingin membantu rekan kerjanya maka dari itu karyawan tidak ada rasa berkomitmen pada perusahaan yang bekerja di PT.Telkom Magelang.

B. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya yaitu :

1. Penelitian ini fokus pada variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Maka tidak dipungkiri adanya teori-teori dan variabel lain di luar variabel tersebut yang mempengaruhi OCB.
2. Dalam penelitian ini responden mengisi sendiri kuesioner, yang artinya tiap-tiap responden menilai dirinya sendiri. Teori menjelaskan bahwa lazimnya kepuasan kerja dinilai oleh diri sendiri. Namun pada dasarnya siapapun dapat melakukan pekerjaan seperti tanggung jawab dan tujuan kerja. Permasalahan yang timbul dari penilaian diri sendiri adalah kecenderungan menilai tinggi sehingga hasilnya kurang obyektif.
3. Menurut Michael Armstrong (2017), Dengan adanya perkembangan zaman, penilaian suatu kinerja seharusnya bersifat lebih kompleks sehingga Penelitian tidak hanya dinilai dari skala likert poin 1-5 tetapi boleh lebih dari 5. Selain itu dengan adanya tingkat kepuasan kinerja Seorang karyawan juga harus memiliki penilaian yang bersifat spesifik.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan sedikit saran yang mungkin dapat berguna sebagai masukan dan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, saran tersebut antara lain :

1. Bagi Praktisi

Bagi perusahaan agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kepemimpinan transformasionalnya, karena kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. Meskipun variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh paling baik namun hendaknya untuk meningkatkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi variabel tersebut mempunyai kontribusi terhadap peningkatan OCB pada karyawan.

2. Bagi Akademisi

- a. Bagi penelitian selanjutnya dapat menambah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi OCB.
- b. Diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk menggunakan jenis perusahaan yang berbeda sebagai objek penelitian
- c. Hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan masukan dan menambah referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang penelitian yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J., Meyer, J.P. & Smith, C.A. 2011”*HRM Practices and Organizational Commitment: Test of A Mediation Model*. Canadian Journal of Administrative Science, Vol.78, No4.
- Armstrong, Michael. 2017. *Armstrong on Reinventing performance Managemenet:Building a Culture of Continuous Improvement*. New York: Kogan Page Publishers.
- Bacrah, et al. (2012). Studi tentang Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja Dosen pada PTN dan PTS Provinsi Bengkulu.1-16
- Baihaqi, et al. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Universitas Diponegoro*, Vol 4.No.3: Yogyakarta
- Darmawati, A., Hidayati, N. L., & Herlina, D. S. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, IX.
- 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): 66-75.
- Dewi dan Herachwati (2010). Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi Karyawan. *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol.2 No.2.
- Dewi et al 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi pada PT. KPM. *Jurnal Manajemen, Strategi Biasnis, dan Kewirausahaan*, 7(2), h:116-125

- Ferdinan (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus pada karyawan PT Taspen (persero) cabang Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi Brawijaya (FEB)* Vol 1 No 2
- Ghozali, H Imam.(2013). *APlikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS update* Cetakan ke-7 Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam,2013. :*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*". Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro
- Hendryadi, (2016), "*Organizational Citizenship Behavior*",28 Maret 2016 diakses dari <https://teorionline.wordpress.com.html> pada tanggal 1 Januari 2017 Katim et all.
- I putu Agus Tirtaputra et al. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformsional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 2080-2107.
- Junaedi et al (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi*, 7 (1). h: 127-136
- Katim et al. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Riset Mnajaemen dan Bisnis (JRMB)*, Vol.2 No.3.
- Kreitner, K. dan A. Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta.
- Kuntjoro,Z.(2014). Komitmen Organisasi.<http://www.a-psikologi.com/masalah/250702.htm>.
- Kurniawan Albert. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, Vol.5 No.2..

- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 8 (1): 25-37.
- Luthans, Fred, 2012. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Diterjemahkan oleh Vivin Andhika Yowono, Arie Prabawati, dan Winong Rosari, Andi. Yogyakarta
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith (2011). Commitment To Organizations and Occupations: *Jurnal of applied psychology*. 538-552.
- Mudrajad, K. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Penerbit Erlangga.
- Ngadiman, Eliyana, A., & Ratmawati, D. (2013). *Influence of Transformational Leadership and Organization Climate to The Work Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior*. on The Educational Personnel of Sebelas Maret University. *Educational Research International*, I(1), 41-66.
- Nuraningsih siti, Wahyono .2017. *pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening*: Universitas Negeri Semarang
- Omer Faruk Unal, 2013 Relationship Between the facets of Job Satisfaction And the Dimension of organizational citizenship behavior: mediating role of organizational commitment. *The Jurnal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 18(1): 243-269.
- Organ, D.W., Philip M. Podsakoff., and Scott B. Mackenzie. 2011. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc

- Perwirdari, et all (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol.5 No.2
- Porter Michael. (2007). Strategi Bersaing. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Purpa, T. S., & Sudharma, I. N. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Warung Mina Peguyungan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, IV, 659-674.
- Rahmi, B. M. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Orgnisasi Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Udayana*. 3(2): 330-350.
- Ratya Arifiani Shafira et al. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol.33 No.1.
- Ristiana M. (2013). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar*.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2013. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P.,T.A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi* edisi 16. Jakarta: Salemba empat.
- Rohayati, Ai. 2014. *Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior: Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia*. Study & Management Researt. 11(1): 20-38.

- Salem, Rooswandi, 2011. *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai* (Studi pada Sekretariat Kabupaten Tanah Bumbu Provinsi Kalimantan Selatan. Tesis. Pascasarjana Magister Manajemen STIE Indonesia Banjarmasin
- Sardjono, S., Huseini, M., Raharjo, K., & Arifin, Z. (2014). The Effect of Transformational Leadership, Superior-Subordinate Relationship, Job Satisfaction and Willing Cooperation towards Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(25), 196-207.
- Setiawan dan Netra, (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 3651-3682
- Sopiah .(2008). Perilaku Organisasional. *Jurnal Ilmiah Widya Wana*.1-20
- Sudarmanto, 2015. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono, 2013, *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung:Alfabeta
- Suparjo, D. P. R. R. (2016). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB): Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang*.
- Swaminathan, Sawanvitha. 2013. Job Satisfaction as A Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, 7(1):71-76
- Waspodo, et all (2012).Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swadaya. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 3(1):h:1-16

- Widyanto ribke, et all (2015). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *E-jurnal Riset Manajemen*. Vol 1: Surabaya
- Yohanes Robert pratama Husodo.2018.pengaruh budaya organisasi terhadap Organizatioanl Citizenship Behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel interveningpada PT.Jatim Indo Lestari: *jurnal program manajemen bisnis*.Vol6.No.1: Surabaya
- Yuki. 2013 *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta: prenhallindo