



## **Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Pada Perilaku Warga Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi**

Dodi Kusuma Hadi Soejoko<sup>1</sup>, Hery Purnomo<sup>2\*</sup>, Samari<sup>2</sup>

<sup>1,2,3</sup> Manajemen Dan Bisnis, Universitas Nusantara PGRI, Indonesia

\*Email: [herypurnomo@unpkediri.ac.id](mailto:herypurnomo@unpkediri.ac.id)

Doi : <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i2.518>

Diterbitkan oleh Politeknik Dharma Patria Kebumen

### **Info Artikel**

Diterima :  
2021-03-22

Diperbaiki :  
2021-10-13

Disetujui :  
2021-10-17

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada *authoritative citizenship conduct* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Metode pengumpulan data menggunakan *information preliminary* yang diperoleh dari kuesioner dengan teknik *relative arbitrary inspecting* kepada 92 orang perawat RSUP Daha Husada, Kediri. Metode analisis data primer menggunakan Regresi Linier Berganda dan uji Sobel sebagai uji efek mediasi. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi, dan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi juga berpengaruh signifikan pada Perilaku Warga Organisasi. Penelitian ini mendapatkan bahwa komitmen organisasi merupakan anteseden yang kuat pada *hierarchical citizenship conduct* dan merupakan variabel mediasi yang baik antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada Perilaku Warga Organisasi

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

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership and job satisfaction on authoritative citizenship conduct with organizational commitment as a mediation variable. The method of data collection using preliminary information obtained from questionnaires with relative arbitrary inspecting techniques to 92 nurses RSUP Daha Husada, Kediri. Primary data analysis methods use Multiple Linear Regression and Sobel test as mediation effect tests. The results found that transformational leadership and job satisfaction had a significant impact on organizational commitment, and transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment also had a significant impact on Organizational Citizen Behavior. This study found that the organization's commitment is a strong antecedent on hierarchical citizenship conduct and is a good mediation variable between transformational leadership and job satisfaction in Citizen Behavior Organization*

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

Alamat Korespondensi : Jl. Letnan Jenderal Suprpto No.73 Kebumen, Jawa Tengah, Indonesia 55431

## 1. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan sistem sosial dengan sumber daya manusia merupakan faktor utama untuk mencapai efektivitas dan efisiensi. Salah satu strategi yang juga dilakukan perusahaan dalam memperoleh keunggulan bersaing dalam pasar yang sangat kompetitif ini adalah dengan mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. (Amin et al., 2020)

Konsep tanggapan atau reaksi warga organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/ OCB*) dinyatakan sebagai tanggapan atau reaksi pribadi yang ditentukan secara bebas yang tidak secara eksplisit dapat dikenali sebagai penghargaan organisasi secara formal, dan umumnya menciptakan operasional organisasi yang efektif (Shahram & Rahim, 2011). OCB adalah tanggapan atau reaksi sukarela organisasi di luar pemaparan atau penggambaran pekerjaan yang tidak secara langsung diakui dalam sistem penghargaan formal dan secara agregat tanggapan atau reaksi tersebut akan dapat efektivitas organisasi (Chahal & Hardeep, 2018). Tanggapan atau reaksi OCB tidak ada dalam pemaparan atau penggambaran pekerjaan karyawan tetapi sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kelangsungan hidup organisasi.

OCB sebagai tanggapan atau reaksi baik/positif karyawan yang melampaui peran dalam pemaparan atau penggambaran pekerjaan yang distandarkan organisasinya. Karyawan biasanya tidak berharap akan mendapatkan penghargaan dari organisasi, atas tanggapan atau reaksi baik/positif yang dilakukan. Karyawan berperilaku (tanggapan atau reaksi) dengan spontan dan sukarela. tanggapan atau reaksi OCB karyawan secara keseluruhan akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. OCB akan mampu memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efisiensi, kepuasan pelanggan, serta efisiensi. Chahal, dan Mehta (2010) menyatakan bahwa OCB mampu mengurangi *absenteeism*, perputaran karyawan, penyimpangan SOP, dalam rangka meningkatkan kinerja, yang berlanjut ke kepuasan/loyalitas konsumen (Chahal & Hardeep, 2018).

Perawat rumah sakit yang berhubungan secara langsung dengan pelanggannya harus dapat menunjukkan OCB di tempat kerja (Bagus et al., 2017). OCB merupakan tanggapan atau reaksi yang penting bagi sumber daya manusia rumah sakit, karena pasien yang merupakan konsumen utama rumah sakit memerlukan perawatan khusus dan tanggapan atau reaksi positif dari perawat dan dokter untuk meningkatkan semangat dan kemajuan kesehatannya (Shahram & Rahim, 2011). Tampak pada observasi dan wawancara pada bidang pelayanan, karyawan cenderung tidak membantu rekan kerja yang terlalu banyak bekerja. Dan juga tidak menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu yang ditentukan oleh organisasi; Hal ini menunjukkan kurangnya keinginan untuk melakukan tenaga kerja ekstra yang tidak termasuk dalam *tupoksinya* tanpa menuntut kompensasi lebih lanjut. Selain itu, beberapa pekerja menunjukkan perilaku non-OCB, seperti yang ditunjukkan oleh tingkat kepatuhan mereka yang buruk terhadap aturan disiplin yang relevan, kesediaan mereka untuk mengkritik rekan-rekan lain di depan pimpinan dengan tujuan untuk turun, dan keengganan mereka untuk membantu teman-teman yang tidak terlambat bekerja. Fenomena lain yang terjadi sebagai akibat dari kurangnya kerja tim adalah bahwa ketika salah satu bagian dari administrasi mengalami masalah, karyawan lain menawarkan saran atau pendapat tetapi tidak pernah secara langsung membantu atau membantu dalam pekerjaan, dan beberapa karyawan melakukan tugas mereka

semata-mata dengan menunggu perintah dari dokter, seperti perawat baru yang ditugaskan ke departemen layanan (ICU). Mereka menganggap diri mereka mampu tetapi tidak memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk membuat keputusan.

OCB juga dapat meningkatkan efisiensi pelayanan, citra rumah sakit, yang pada akhirnya mencapai kinerja rumah sakit yang diharapkan (Winarto & Purba, 2018). Melayani dunia adalah dunia tanpa batas yang akan terus berkembang dan terus menuntut inovasi (Kumar & Benita, 2018). Dalam industri jasa, karyawan yang bersentuhan langsung dengan konsumen merupakan representasi dari organisasi dan kualitas layanan yang diberikan organisasi (Bambale, 2011). Karyawan sebagai perawat adalah salah satu kunci pelayanan rumah sakit, perawat dituntut bisa memberi pertolongan pertama pada pasien secara responsif tanpa mengeluhkan kondisi dan keadaan pekerjaannya. Dengan tuntutan ini, peran perawat salah satu dari elemen rumah sakit yang membutuhkan reaksi dari dimensi OCB. (Fitria et al., 2016)

Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan pada OCB, pada penelitian (Subawa & Suwandana, 2017) dan (Algadri et al., 2020) Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan *transformasional* mempunyai pengaruh positif signifikan pada OCB. Selain itu, studi Malik, Ghafoor dan Iqba (2012) juga menunjukkan hasil pengaruh kepemimpinan berpengaruh pada OCB.

Pemimpin yang menginspirasi karyawan bawahannya untuk lebih memperhatikan pencapaian tujuan perusahaan akan berusaha bekerja sama dengannya dan melibatkannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Tanggapan atau reaksi ini akan meningkatkan rasa persatuan dan dan membuat pengikut/ bawahan lebih memperhatikan kepentingan organisasi, di luar kepentingan pribadinya, sehingga secara sukarela dapat terlibat dalam tanggapan atau reaksi altruistik untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan (Herawati & Azzuhri, 2014). Hal ini juga meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan pada perusahaan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan OCB. Peningkatan kepuasan kerja karyawan rumah sakit merupakan penting dalam meningkatkan OCB karyawan rumah sakit (Dargahi et al., 2012).

Kepuasan kerja internal merupakan variabel utama yang mempengaruhi OCB melalui mediasi komitmen nilai. Kepuasan kerja internal merangsang janji nilai, yang pada gilirannya mendorong tanggapan atau reaksi OCB internal. Konsisten dengan penelitian. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan pada semua aspek OCB (altruisme, sportivitas, sopan santun, sikap sipil, dan kesadaran), dan kerja. Kepuasan dan komitmen organisasi sangat erat kaitannya (Paracha et al., 2012) dan (Dewi & Riana, 2019). Oleh karena itu, manajemen harus mendorong terciptanya suasana kerja, sehingga karyawan puas dengan pekerjaannya dan berkomitmen pada pekerjaan organisasi, sehingga mendorong karyawan untuk menampilkan OCB.

Berdasarkan fenomena dan pengembangan penelitian terdahulu tentang pengaruh dari kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja dapat membentuk pada komitmen organisasi, pada kelanjutannya akan menciptakan OCB perawat di Rumah Sakit Daha Husada. Di samping itu, hasil penelitian dapat sebagai masukan pengambilan keputusan manajerial untuk meningkatkan OCB perawat agar dapat lebih adaptif pada perubahan dan bertahan pada persaingan industri jasa rumah sakit yang kian kompetitif.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Robbins dan Judge berpendapat bahwa OCB merupakan tanggapan atau reaksi baik/positif yang dilakukan, yang sama sekali bukan menjadi bagian kewajiban formal seorang karyawan, tetapi mendukung fungsi-fungsi organisasi secara efektif (Robbins & Judge, 2018). OCB sebagai tanggapan atau reaksi *singular* yang bersifat bebas, yang tidak langsung akan mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, namun secara keseluruhan akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi. tanggapan atau reaksi OCB tidak diharuskan pada standar peran dalam pemaparan atau penggambaran jabatan yang menuntut sesuai kontrak kerja, tetapi lebih pilihan individual karyawan.

Komponen OCB yang dikemukakan oleh Chiang dan Hsieh (2015), yaitu; 1) *Altruism*, yaitu tanggapan atau reaksi berinisiatif untuk membantu/menolong secara sukarela kepada sejawat. 2) *Courtesy*, yaitu tanggapan atau reaksi individual yang menjaga hubungan baik/positif dengan sejawatnya. 3) *Sportsmanship*, yaitu kemauan/kesediaan individual menerima ketetapan organisasi meskipun pada kondisi/keadaan tidak sewajarnya. 4) *Conscientiousness*, yaitu pengabdian pada pekerjaan/ keinginan individual untuk meningkatkan standar pencapaiannya setiap aspek. 5) *Civic Virtue*, yaitu tanggapan atau reaksi individu yang memiliki tanggung jawab, berpartisipasi, dan peduli dalam setiap kegiatan organisasi. (Chiang & Hsieh, 2015).

### 2.2. Kepemimpinan Transformasional

Hughes dkk. (2012) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki pandangan ke depan, keterampilan retorika dan keterampilan manajemen kesan yang baik, dan dapat memungkinkan mereka untuk membangun ikatan emosional dengan pengikut mereka, sehingga mendorong emosi pengikut untuk kesediaan untuk bekerja keras (Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, 2012). Antonakis dkk. (2003) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional sebagai tanggapan atau reaksi positif yang meningkatkan fokus pada kepentingan bersama dan membantu pengikut mencapai tujuan mereka di tingkat tertinggi (Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, 2016). Kepemimpinan *transformasional* adalah pemimpin yang memotivasi pengikut untuk mengubah motivasi, keyakinan, nilai, dan kemampuannya sehingga kepentingan dan tujuan pribadinya sesuai dengan tujuan organisasi. Khuntia dan Suar (2004) memberi penegasan, bahwa seorang pemimpin yang mengadopsi kepemimpinan *transformasional* menghasilkan umpan balik kepada karyawan dengan melibatkan mereka dalam penetapan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, memberikan respons melalui pelatihan, bimbingan, konsultasi dan bimbingan (Khuntia, R., and Suar, 2004). Menurut Robbins dkk, (2018), ada empat komponen kepemimpinan *transformasional*, yaitu; 1) Pengaruh Ideal, adalah tanggapan atau reaksi pemimpin memunculkan rasa bangga, mendapatkan kepercayaan karyawan. 2) Motivasi *Inspirasional*, adalah sebuah tanggapan atau reaksi pemimpin yang bisa/mampu mengkomunikasikan harapan dengan cara yang menarik, dan menginspirasi karyawan dalam mencapai kemajuan organisasi. 3) Stimulasi Intelektual, adalah tanggapan atau reaksi pemimpin yang meningkatkan kreativitas dan inovasi, rasionalitas, dan pemecahan masalah. 4) Pertimbangan Individual, adalah tanggapan atau reaksi pemimpin yang memperlakukan semua karyawan sebagai individual dengan kemampuan, kebutuhan, aspirasi

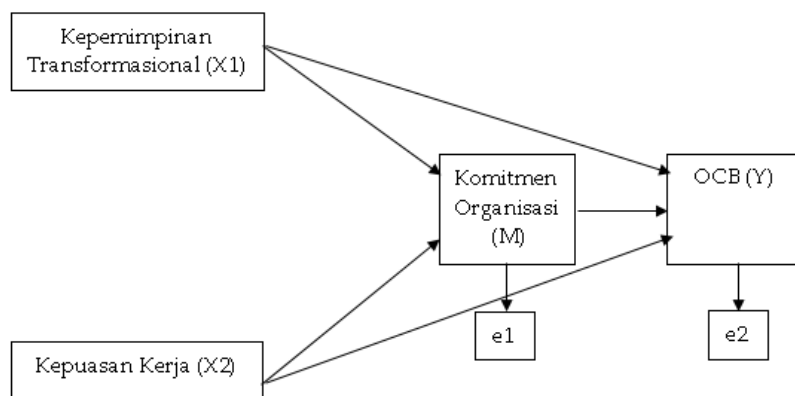
yang berbeda, dan melatih karyawan. (Judge & Robbins, 2018)

### 2.3. Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge, berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan baik/positif terhadap pekerjaan (Robbins & Judge, 2018). Kepuasan kerja merupakan sebuah hasil persepsi karyawan bahwa pekerjaannya dapat memberikan sesuatu untuk organisasi. Selanjutnya Robbin juga berpendapat ada lima komponen yang dapat digunakan sebagai pengukur kepuasan kerja, di antaranya adalah a. Pembayaran (gaji/honor/upah), adalah upah yang diterima karyawan yang dianggap pantas dan sesuai dengan beban kerjanya. b. Pekerjaan, yaitu pekerjaan yang menarik dan dapat memberi kesempatan mengembangkan diri karyawan, dan memberikan kesempatan menerima tanggung jawab pekerjaannya. c. Kesempatan promosi, yaitu peluang karyawan untuk mengembangkan diri, seperti, promosi, penghargaan, atau pengembangan diri karyawan. d. Atasan, adalah kemampuan pimpinan menunjukkan perhatian pada karyawan, dan memperlakukan bawahan secara baik. e. Rekan kerja, adalah rekan sejawat yang bersahabat, yang saling dukung di lingkungan kerja.

### 2.4. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual sebagai dasar dugaan sementara dapat disajikan dalam gambar 1, yang mengukur pengaruh langsung a. Kepemimpinan *Transformasional* dengan komitmen organisasi dan juga pengaruh langsungnya ke OCB. b. Kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dan juga pengaruh langsungnya ke OCB. Sedangkan pengaruh tidak langsung melalui lintasan kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasi.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## 3. METODE

Dalam penelitian ini, objek penelitian ditentukan dengan menggunakan teknik proporsional *random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang semua anggota memiliki kesempatan yang sama untuk mengambil sampel sesuai dengan besarnya populasi (Sugiyono, 2017). Oleh karena itu sampel yang digunakan dianggap representatif. Dalam penelitian ini sampel ditentukan dengan metode *accidental sampling* kombinasi *snowball sampling*, dan

diperoleh sampel sebanyak 92 responden.

Variabel penelitian adalah atribut, sifat, atau nilai orang, objek, atau aktivitas yang mengalami perubahan tertentu, perubahan tersebut ditentukan peneliti dan diambil kesimpulan. (Sugiono, 2013: 2). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan tiga jenis variabel yaitu 1) Variabel bebas, yaitu Kepemimpinan *Transformasional* (X1) dan Kepuasan Kerja (X2), 2) Variabel tidak bebas, yaitu tanggapan atau reaksi Warga Organisasi (Y2), dan variabel antara adalah Komitmen Organisasi (Y1).

Pengembangan instrumen penelitiannya adalah faktor sosial, faktor personal, faktor psikologi, faktor kebudayaan yang mempengaruhi OCB yaitu pengukuran variabel digunakan skala likert yang menggunakan metode *scoring* sebagai berikut : Skor 1 : Sangat tidak setuju (Kode STS) Skor 2 : Tidak setuju (Kode TS) Skor 3 : Kurang setuju (Kode KS) Skor 4 : Setuju (Kode S) Skor 5 : Sangat Setuju (Kode SS). Tampak pada tabel 1.

Data primer diperlukan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas. Uji Validitas untuk mengetahui sah/ valid suatu kuesioner. Kuesioner disebut valid/ sah, jika pernyataan-pernyataan yang digunakan mampu mengungkapkan hal yang diukur oleh kuesioner. Penentuan valid tidaknya kuesioner digunakan tingkat signifikansi 5 % dan n=80 didapat r tabel = 0,361. Jika r-hitung di bawah 0,361 akan dinyatakan tidak valid (gugur). Sebaliknya bila r-hitung di atas nilai tersebut, maka dinyatakan valid. Hasil pengujian validitas dapat ditunjukkan pada Tabel 2. Yang menyatakan bahwa semua pernyataan pada masing-masing variabel dapat dinyatakan valid.

Sedangkan Uji Reliabilitas, Kuesioner dikatakan reliabel/ andal, jika jawaban dari responden pada pernyataan adalah konsisten (Sugiyono, 2017). Kriteria reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode Cronbach Alpha. Suatu konstruk/ variabel disebut reliabel apabila nilai koefisien alpha lebih besar daripada 0,6. Keputusan reliabel/tidak reliabel dilihat dari kolom r-alpha hitung (*Cronbach's Alpha*). Jika angka korelasi berada di bawah 0,60, maka dapat dinyatakan tidak reliabel, sebaliknya bila nilai angka korelasi berada di atas 0,60 maka dapat dinyatakan reliabel. Pada Tabel 2, menjelaskan bahwa nilai r-alpha hitung semua variabel berada lebih besar dari 0,60, maka instrumen tersebut sudah reliabel.

**Tabel 1.** Pengembangan Instrumen

Variabel dan Definisi Operasional	Pengembangan Instrumen
<b>Kepemimpinan transformasional (X1)</b> Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang menggunakan pengaruh ideal atau karisma, inspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan pribadi untuk membuat pengikut melebihi kepentingan pribadi mereka	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karyawan bangga dan hormat kepada pemimpin (X1.1)</li> <li>- Pemimpin melampaui kepentingan pribadi (X1.2)</li> <li>- Pemimpin memperlihatkan kemampuan dan kepercayaan diri (X1.3)</li> <li>- Pemimpin merupakan teladan yang beretika (X1.4)</li> <li>- Berbicara dengan penuh kepercayaan/optimis (X1.5)</li> <li>- menunjukkan kepercayaan kepada karyawan (X1.6)</li> <li>- Mendorong karyawan untuk melihat persoalan dari sudut pandang yang berbeda. (X1.7)</li> <li>- Menunjukkan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan/ mengatasi masalah (X1.8)</li> <li>- Pemimpin memberikan perhatian secara individu kepada karyawan terhadap kebutuhan prestasi (X1.9)</li> <li>- Pemimpin mengajari dan melatih karyawan (X1.10)</li> </ul>
<b>Kepuasan kerja. (X2)</b> Kepuasan kerja mengacu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasi memberikan gaji lebih baik dari pesaing (X2.1)</li> <li>- Gaji yang diberikan cukup, sesuai dengan tanggung jawab yang</li> </ul>

pada perasaan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya.

karyawan pikul (X2.2)

- Karyawan suka dengan dasar patokan yang digunakan untuk promosi di dalam organisasi (X2.3)
- Jika karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, karyawan akan dipromosikan (X2.4)
- Rekan kerja memberikan dukungan yang baik (X2.5)
- Karyawan menikmati bekerja dengan rekan kerja (X2.6)
- Para manajer memberikan dukungan kepada pekerjaan karyawan (X2.7)
- Para atasan mendengarkan aspirasi saya (X2.8)
- Pekerjaan sangat menarik dan menantang (X2.9)
- Karyawan senang dengan tanggung jawab dalam pekerjaannya (X2.10)

**Komitmen Organisasi (M)**

Komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan, mereka selalu memihak perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

- Karyawan merasa bahagia berkarir di dalam organisasi (M1.1)
- Karyawan merasa terlibat secara emosional terhadap organisasi (M1.2)
- Kebanggaan terhadap organisasinya (M1.3)
- Pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi, organisasi lain mungkin tidak akan memberikan manfaat seperti yang saya dapat di organisasi (M1.4)
- Kerugian yang ditimbulkan apabila meninggalkan organisasi (M1.5)
- Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa karyawan percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu karyawan merasa tetap bekerja di perusahaannya merupakan kewajiban moral (M1.6)
- Nilai yang dianut karyawan bahwa pindah organisasi merupakan tindakan tidak etis (M1.7)

**Organizational Citizenship Behavior/ OCB. (Y)**

Kontribusi individu melebihi persyaratan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu.

- Membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berat (Y1.1)
- Membantu pekerjaan rekan yang sedang tidak masuk kerja (Y1.2)
- Menghabiskan banyak waktu untuk mengeluhkan hal-hal sepele (Y1.3)
- Cenderung membesar-besarkan masalah yang terjadi (Y1.4)
- Berkonsultasi dengan rekan kerja yang lain yang mungkin akan berpengaruh terhadap keputusan atau tindakan yang dibuatnya (Y1.5)
- Menghindari sesuatu yang dapat menimbulkan masalah dengan rekan kerja (Y1.6).
- Menghadiri dan berpartisipasi dalam rapat atau pertemuan yang berkaitan dengan perusahaan baik yang diwajibkan maupun tidak (Y1.7)
- Mengikuti perkembangan yang terjadi di perusahaan (Y1.8)
- Selalu tepat waktu dalam hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan (Y1.9)
- Mematuhi peraturan dan prosedur perusahaan walaupun tidak ada yang melihat atau mengawasinya (Y1.10)

Sumber: Studi Literatur, diolah

**Tabel 2.** Hasil Uji Validitas

Item	Corrected Item-Total Correlation	Koefisien Korelasi Minial	Ket.	Item	Corrected Item-Total Correlation	Koefisien Korelasi Minimla	Ket.
X1.1	0.646		Valid	M1.1	0.862		Valid
X1.2	0.645		Valid	M1.2	0.803		Valid
X1.3	0.594		Valid	M1.3	0.837		Valid
X1.4	0.722		Valid	M1.4	0.795		Valid

X1.5	0.793	> 0.361	Valid	M1.5	0.663	> 0.361	Valid
X1.6	0.615		Valid	M1.6	0.825		Valid
X1.7	0.829		Valid	M1.7	0.845		Valid
X1.8	0.778		Valid	Y1.1	0.679		Valid
X1.9	0.838		Valid	Y1.2	0.642		Valid
X1.10	0.754		Valid	Y1.3	0.659		Valid
X2.1	0.862		Valid	Y1.4	0.823		Valid
X2.2	0.803		Valid	Y1.5	0.829	> 0.361	Valid
X2.3	0.837		Valid	Y1.6	0.787		Valid
X2.4	0.795		Valid	Y1.7	0.545		Valid
X2.5	0.663	> 0.361	Valid	Y1.8	0.692		Valid
X2.6	0.825		Valid	Y1.9	0.711		Valid
X2.7	0.845		Valid	Y1.10	0.580		Valid
X2.8	0.454		Valid				
X2.9	0.676		Valid				
X2.10	0.693		Valid				

Sumber: Data primer, diolah.

**Tabel 3.** Hasil Uji Reliabilitas

Item	r hitung (Cronbach's Alpha)	r test	Ket.
X1	0.898	0.6	Reliabel
X2	0.911	0.6	Reliabel
M	0.850	0.6	Reliabel
Y	0.878	0.6	Reliabel

Sumber: Data primer, diolah.

Dalam penelitian ini metode analisis data adalah analisis regresi linear berganda menggunakan alat bantu program SPSS. Dalam pemodelan regresi berganda, data primer harus memenuhi Uji Linieritas. Uji Linieritas adalah pengujian untuk memeriksa apakah terdapat hubungan yang linear antara variabel independen/bebas dengan variabel dependen/tidak bebas. Uji ini dimaksudkan untuk menguji linear atau tidaknya data yang dianalisis. Dasar keputusan Uji Linearitas dapat dilakukan dengan membandingkan Nilai Signifikansi (Sig.) dengan 0,05. Jika besar nilai *Deviation from Linearity Sig.* > 0,05, maka dapat dinyatakan ada hubungan linear signifikan antara variabel tidak bebas/*independent* dengan variabel bebas/*dependent*. Jika besar nilai *Deviation from Linearity Sig.* < 0,05, dapat dinyatakan tidak ada hubungan linear signifikan antara variabel tidak bebas/*independent* dengan variabel bebas/*dependent*.

Uji Parsial (Uji t), Bertujuan untuk menguji taraf signifikansi masing-masing variabel bebas secara parsial/ individu pada variabel tidak bebas (kepuasan konsumen). Jika sig t lebih besar dari 0,05 maka H0 diterima dan H1 ditolak, jika sebaliknya maka H0 ditolak dan H1 diterima. Analisis uji t digunakan untuk uji keberartian model regresi untuk masing-masing variabel bebas secara parsial pada variabel tidak bebas dengan membandingkan t hitung dan t tabel. Cara mencari nilai t-tabel dengan terlebih dahulu menghitung rumus  $df = n - k - 1$ , dengan demikian terhitung  $df = 80 - 4 - 1 = 75$ . Dengan df 75 pada signifikansi 0,05 didapat t-tabel 2,028.

Uji simultan (Uji F) mengukur apakah variabel-variabel bebas dalam model berpengaruh simultan/bersama-sama pada variabel tidak bebasnya. Untuk mengetahui apakah ada tidaknya pengaruh variabel bebas (X) secara simultan pada kepuasan konsumen maka dapat ditarik



kesimpulan jika tingkat signifikan F lebih besar dari 0,05 maka dapat dinyatakan H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak, dan jika sebaliknya jika sebaliknya maka dapat dinyatakan H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur kemampuan model menerangkan variasi variabel bebas/*independent variable*. Besar nilai koefisien determinasi di antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil/rendah (mendekati nol) mempunyai arti kemampuan setiap variabel bebas dalam menjelaskan variasi tidak bebas sangat terbatas. Nilai  $R^2$  yang mendekati satu berarti semua variabel bebas memberikan informasi yang diperlukan untuk memprediksi variasi variabel tidak bebas/*dependent variable*.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Uji Asumsi Analisis Jalur (*Path Analysis*)

###### a. Hubungan Antar Variabel Linier

Hubungan antar variabel linier artinya adanya perubahan satu variabel (variabel bebas) akan terus diikuti dengan perubahan variabel yang lain (variabel terikat). Untuk mengetahui linieritas hubungan kausal, dapat diketahui dengan uji F melalui *Curve Estimation*. Apabila nilai F hitung dari setiap hubungan kausal dua variabel lebih besar dari F tabel, maka dapat dikatakan hubungan kausal tersebut adalah linier. Hasil Uji Linieritas pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Hasil Uji Linieritas Tiap Lintasan

Keterangan			F hitung	F tabel (df1=1,df2=78, $\alpha$ =5%)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	→	Komitmen Organisasi (M)	125.498	3.963	Linier
Kepuasan Kerja (X2)	→	Komitmen Organisasi (M)	258.618	3.963	Linier
Kepemimpinan Transformasional (X1)	→	OCB (Y)	251.227	3.963	Linier
Kepuasan Kerja (X2)	→	OCB (Y)	153.465	3.963	Linier
Komitmen Organisasi (M)	→	OCB (Y)	143.115	3.963	Linier

Sumber : Output Uji Linieritas, diolah

Berdasarkan Tabel 4. terlihat bahwa semua lintasan mempunyai hubungan linier yaitu lintasan pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepuasan Kerja (X2) pada Komitmen Organisasi (M), serta lintasan pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepuasan Kerja (X2) dan Komitmen Organisasi (M) pada OCB (Y) juga mempunyai hubungan linier. Asumsi linieritas berpengaruh pada kesahihan estimasi parameter model yang dihasilkan, sehingga semakin baik pula model yang dihasilkan.

###### b. Pola Hubungan Antar Variabel Adalah Rekursif

Model *rekursif* mempunyai arti sistem aliran kausalnya hanya ke satu arah saja. Pada model penelitian ini model yang digunakan adalah model *rekursif* dengan kata lain tidak ada variabel yang berpengaruh bolak-balik (hubungan kausalnya searah), yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) mempunyai hubungan kausal dengan

Komitmen Organisasi (M), demikian juga dengan Kepemimpinan *Transformasional* (X1), Kepuasan Kerja (X2) dan Komitmen Organisasi (M) juga mempunyai hubungan kausal dengan OCB (Y). Dengan demikian asumsi mengenai model *rekursif* pada model penelitian ini terpenuhi.

**c. Tingkat Pengukuran Semua Variabel Minimal Interval**

Analisis jalur menghendaki nilai variabel yang digunakan di dalam pemodelan minimal mempunyai skala data interval. Skala data mempunyai urutan yaitu nominal-ordinal-interval-rasio, di mana nominal adalah skala data terendah dan rasio adalah skala data tertinggi.

Dalam penelitian ini skala data yang digunakan adalah skala *likert* di mana skala data ini adalah skala tipe interval, sehingga analisis *path* bisa digunakan untuk data penelitian ini.

**4.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Metode statistik menggunakan analisis jalur, dan diperoleh hasil-hasil seperti di bawah ini.

**a. Model *Path* (Lintasan)**

Berdasarkan model konseptual terdapat dua persamaan regresi yang menunjukkan dua hubungan searah dalam model penelitian yaitu:

1. Hubungan searah Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja pada Komitmen Organisasi

**Tabel 5.** Hasil Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja pada Komitmen Organisasi

Parameter	Koefisien <i>Path</i> (Beta)	t hitung	t tabel (df=77, $\alpha/2=0.025$ )
Kepemimpinan Transformasional (X1)	-0.020	-0.156	1.991
Kepuasan Kerja (X2)	0.894	7.100	1.991

R Square = 0.768  
F hitung = 127.704  
F tabel (df1=2, df2=77,  $\alpha=0.05$ ) = 3.115

Sumber : Output Regresi I, diolah

Berdasarkan Tabel 5, didapatkan persamaan sebagai berikut :

$$M = -0.020 X1 + 0.894 X2 \quad (1)$$

2. Hubungan searah M pada Y

**Tabel 6.** Hasil Regresi Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada OCB

Komitmen Organisasi Terhadap OCB			
Parameter	Koefisien		t tabel (df=41, α/2=0.025)
	Path (Beta)	t hitung	
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.749	6.439	1.992
Kepuasan Kerja (X2)	-0.214	-1.430	1.992
Komitmen Organisasi (Z)	0.404	3.837	1.992
R Square = 0.805			
F hitung = 104.565			
F tabel (df1=3, df2=76, α=0.05) = 2.725			

Sumber : Output Regresi II, diolah

Berdasarkan Tabel 6, didapat persamaan sebagai berikut :

$$Y = 0.749 X1 - 0.214 X2 + 0.404 M \quad (2)$$

Setelah didapatkan dua model pengaruh di atas, selanjutnya dapat disusun model *path*/lintasan, dengan pengaruh *error* yang ditentukan sebagai berikut:

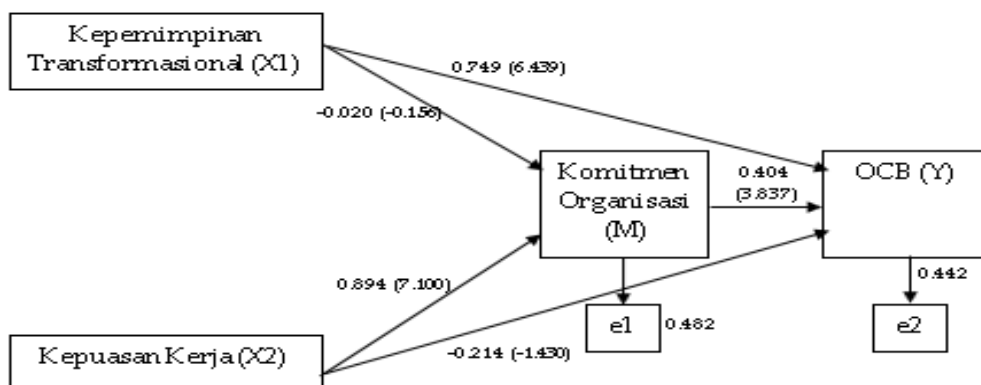
$$Pe_i = \sqrt{1 - R_i^2} = (1 - R_i)^{0.5} \quad (3)$$

Keterangan:

$$Pe_1 = (1 - 0.768)^{0.5} = 0.482$$

$$Pe_2 = (1 - 0.805)^{0.5} = 0.44$$

Dengan demikian dapat dibuat diagram *path* sebagai berikut:



**Gambar 2.** Diagram Path dengan Koefisien Path dan Nilai t hitung

Setelah didapatkan model seperti pada Gambar 1 di atas, selanjutnya akan dihitung koefisien determinasi total. Koefisien determinasi total adalah total keragaman yang dapat dijelaskan oleh model. Total keragaman tersebut dapat dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - (Pe_1^2 \times Pe_2^2) = 1 - (0.482^2 \times 0.442^2) = 0.955 = 95.5\%$$

Didapatkan koefisien determinasi total sebesar 95.5%, artinya keragaman data dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 95.5% atau informasi yang terkandung dalam data, 95.5% dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar 4.5% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat dalam model) dan *error*.

## b. Pengujian Hipotesis

Terdapat enam hipotesis yang diuji pada penelitian, yaitu lima hipotesis mengenai pengaruh langsung dan satu hipotesis mengenai pengaruh tidak langsung. Berikut akan dibahas pengujian hipotesis pada pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

### 1. Pengaruh Langsung

Ringkasan mengenai pengaruh langsung, lintasan yang berpengaruh signifikan adalah sebagai berikut:

**Tabel 7.** Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Lintasan (Path)	Koefisien Path	t hitung	t tabel	Keterangan
1	X1 → M	-0.020	-0.156	1.991	Tidak Signifikan
2	X2 → M	0.894	7.100	1.991	Signifikan
3	X1 → Y	0.749	6.439	1.992	Signifikan
4	X2 → Y	-0.214	-1.430	1.992	Tidak Signifikan
5	M → Y	0.404	3.837	1.992	Signifikan

Sumber : Output Regresi I dan II, diolah

Pengaruh Kepemimpinan *Transformasional* (X1) pada Komitmen Organisasi (M) mempunyai koefisien regresi baku (beta) sebesar -0.020, artinya semakin tinggi Kepemimpinan *Transformasional*, maka semakin Komitmen Organisasi semakin turun. Pengaruh tersebut tidak signifikan karena nilai t hitung koefisien lintasannya (*path*) lebih kecil dari t tabel yaitu  $-0.156 < 1.991$ . Dengan demikian hipotesis yang menduga bahwa Kepemimpinan *Transformasional* berpengaruh signifikan pada Komitmen Organisasi, tidak terbukti kebenarannya. Hal ini sejalan dengan penelitian Diputra dkk (2015) bahwa Kepemimpinan *Transformasional* mempunyai pengaruh signifikan pada Komitmen Organisasi (Diputra & Rahyuda, 2015).

Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) pada Komitmen Organisasi (M) mempunyai koefisien beta sebesar 0.894, artinya semakin tinggi Kepuasan Kerja, maka semakin tinggi Komitmen Organisasi. Pengaruh tersebut disebut signifikan karena nilai t hitung koefisien lintasannya (*path*) lebih besar dari t tabel yaitu  $7.100 > 1.991$ . Dengan demikian hipotesis yang menduga bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan pada Komitmen Organisasi, terbukti kebenarannya. Hal ini sejalan dengan penelitian Diputra dkk(2015) bahwa kepuasan Kerja mempunyai pengaruh keberartian pada Komitmen Organisasi, (Diputra & Rahyuda, 2015)

Pengaruh Kepemimpinan *Transformasional* (X1) pada OCB (Y) mempunyai koefisien beta sebesar 0.749, artinya semakin tinggi Kepemimpinan *Transformasional*, maka semakin tinggi OCB. Pengaruh ini signifikan karena nilai t hitung koefisien lintasannya (*path*) lebih besar dari t tabel yaitu  $6.439 > 1.992$ . Dengan demikian hipotesis yang menduga bahwa Kepemimpinan *Transformasional* berpengaruh signifikan pada OCB, terbukti kebenarannya. Hal ini sejalan dengan penelitian Algadri dkk (2020), bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan variabel Kepemimpinan *Transformasional* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Algadri et al., 2020)

Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) pada OCB (Y) mempunyai koefisien beta sebesar -0.214, artinya semakin tinggi Kepuasan Kerja, maka semakin OCB semakin turun. Pengaruh tersebut tidak signifikan karena nilai t hitung koefisien lintasannya (*path*) lebih kecil dari t tabel yaitu  $-1.430 < 1.992$ . Dengan demikian dugaan/hipotesis bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan pada OCB, tidak terbukti kebenarannya. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Bagus dkk, yang menemukan hasil sebaliknya (Bagus et al., 2017)

Pengaruh Komitmen Organisasi (M) pada OCB (Y) mempunyai koefisien regresi baku (beta) sebesar 0.404, artinya semakin tinggi Komitmen Organisasi, maka semakin tinggi OCB. Pengaruh tersebut signifikan karena nilai t hitung koefisien lintasannya (*path*) lebih besar dari t tabel yaitu  $3.837 > 1.992$ . Dengan demikian hipotesis yang menduga bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan pada OCB, terbukti kebenarannya. Hal ini sejalan dengan penelitian Fitria dkk (2016) bahwa tinggi atau rendahnya komitmen organisasi akan mempengaruhi tinggi atau rendahnya OCB perawat Rumah Sakit Umum Daerah Ratu Zalecha (Fitria et al., 2016), tetapi dalam temuan penelitian Hardiyanti dkk (2016) menyatakan sebaliknya (Hardiyanti et al., 2016)

## 2. Pengaruh Tidak Langsung

Dalam model, akan dihitung pengaruh tidak langsung Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja pada OCB melalui Komitmen Organisasi. Perhitungan dilakukan dengan bantuan media Online "*interactive mediation test*" di situs: [quantpsy.org/sobel/sobel.htm](http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm). Besarnya pengaruh tidak langsung, sebagai berikut:

a) Pengaruh tidak langsung X1 pada Y melalui M

- Besar pengaruh tidak langsung =  $-0.020 \times 0.404 = -0.008$
- Hasil *t-statistics* dari pengaruh tidak langsung Kepemimpinan *Transformasional* pada OCB melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi adalah sebesar 0.156 dengan nilai signifikansi 0.876 (lampiran).

b) Pengaruh tidak langsung X2 pada Y melalui

- Besar pengaruh tidak langsung =  $0.894 \times 0.404 = 0.361$
- Hasil *t-statistics* dari pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja pada OCB melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi adalah sebesar 3.376 (lampiran) dengan nilai signifikansi 0.0007.

Berdasarkan hasil di atas dapat dibuat ringkasan pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

**Tabel 8.** Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Lintasan ( <i>Path</i> )	Koefisien <i>Path</i>	Nilai Signifikansi ( <i>p-value</i> )	Keterangan
X1 → M → Y	-0.008	0.876	Tidak Signifikan
X2 → M → Y	0.361	0.0007	Signifikan

Sumber : Hasil Perhitungan

Berdasarkan Tabel 8. dapat dilihat bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan *Transformasional* pada OCB melalui Komitmen Organisasi memiliki nilai

signifikansi yang lebih besar dari 0.05, dengan demikian dugaan bahwa Kepemimpinan *Transformasional* berpengaruh signifikan pada OCB melalui Komitmen Organisasi, tidak terbukti kebenarannya. Hal ini bertolak belakang dengan temuan penelitian Permana (2016) yang menyatakan sebaliknya (Permana & Sriathi, 2016)

Sedangkan pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja pada OCB melalui Komitmen Organisasi memiliki nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0.05, dengan demikian dugaan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh yang signifikan pada OCB melalui Komitmen Organisasi, terbukti kebenarannya. Hal ini bertolak belakang dengan temuan penelitian Permana (2016) yang menyatakan sebaliknya (Permana & Sriathi, 2016).

## 5. KESIMPULAN

Hipotesis penelitian menduga bahwa Kepemimpinan *Transformasional* berpengaruh signifikan pada Komitmen Organisasi, tidak terbukti kebenarannya. Hipotesis penelitian menduga bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan pada Komitmen Organisasi, terbukti kebenarannya. Hipotesis penelitian menduga bahwa Kepemimpinan *Transformasional* berpengaruh signifikan pada OCB, terbukti kebenarannya. Hipotesis yang menduga bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan pada OCB, tidak terbukti kebenarannya. Hipotesis penelitian menduga bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan pada OCB, terbukti kebenarannya. Hipotesis penelitian menduga bahwa Kepemimpinan *Transformasional* berpengaruh signifikan pada OCB melalui Komitmen Organisasi, tidak terbukti kebenarannya. Hipotesis penelitian menduga bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan pada OCB melalui Komitmen Organisasi, terbukti kebenarannya.

## REFERENSI

- Algadri, R. A., Muis, M., & Munir, A. R. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *YUME: Journal of Management*, 3(3), 26–43. <https://doi.org/10.37531/yum.v1i1.12>
- Amin, A. R., Suarni, W., & Pambudhi, Y. A. (2020). Peran Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Perawat Rsud Kota Kendari. *Jurnal Sublimapsi*, 1(1). <https://doi.org/10.36709/sublimapsi.v1i1.10537>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2016). Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Bagus, M., Subawa, A., & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan

- Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. 6(9), 4772–4799.
- Bambale, J. A. (2011). National Economic Empowerment Development Strategy & poverty Reduction in Nigeria: A critique. *Economics and Financial Review*, 1(1), 15–24.
- Chahal, S., & Hardeep, M. (2018). Antecedents And Consequences Of Organisational Citizenship Behaviour (Ocb): A Conceptual Framework In Reference To Health Care Sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25–44.
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2015). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Dargahi, H., Alirezaie, S., & Shaham, G. (2012). Organizational Citizenship Behavior Among Iranian Nurses. *Iranian J Publ Health*, 41(5), 85–91.
- Dewi, K. D. C., & Riana, I. G. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Distribusi - Journal of Management and Business*, 7(2), 203–214. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v7i2.86>
- Diputra, A. A., & Rahyuda, A. G. (2015). KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU SD SARASWATI 4 DENPASAR Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia email : [alvanangga@gmail.com](mailto:alvanangga@gmail.com) / telp : + 6289699689147 Fakultas Ekonomi dan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(4), 207–235.
- Fitria, R. M., Dewi, R. S., & Febriana, S. K. T. (2016). Peranan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Perawat. *Jurnal Ecopsy*, 2(1), 8–12. <https://doi.org/10.20527/ecopsy.v2i1.510>
- Hardiyanti, A., Surati, & Suyatni, M. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Ekstra Peran (Ocb) Melalui Komitmen Organisasional Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram. *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 5(3), 1–30. <http://jmm.unram.ac.id/index.php/jurnal/article/view/69/65>
- Herawati, & Azzuhri, M. (2014). Pengaruh Tipe Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Kepala Ruangan terhadap Komitmen Organisasional Perawat di RSI UNISMA Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 12(4), 621–630. [www.jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/download/712/687](http://www.jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/download/712/687)
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G. J. (2012). Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman

- (7 ed.). Jakarta: Salemba Humanika.
- Judge, & Robbins. (2018). *Perilaku Organisasi* (12 ed.). Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Khuntia, R., and Suar, D. (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers. *Journal of Business Ethics*, 14(9), 13–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013853.80287.da>
- Kumar, T. P., & Benita, S. M. (2018). Impact of hospital corporate image & professionalism on organization citizenship behaviour of nurses in Chennai. *International Journal of Physiology, Nutrition and Physical Education*, 3(2), 664–667.
- Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., & Inam-ul-Hassan. (2012). “Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4).
- Permana, A. D., & Sriathi, A. A. A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(7), 255169.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (16th Edition).
- Shahram, G., & Rahim, A. (2011). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Case Study: Rasht Public Hospitals. *International Journal of Business Administration*, 2(4), 42–49. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v2n4p42>
- Subawa, I. M. B. A., & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(9), 4772–4799.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung, Indonesia : Alfabeta.
- Winarto, & Purba, J. H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Swasta Di Kota Medan). *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 4(2), 111–123. <https://methonomi.net/index.php/jimetho/article/view/37>