

**TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA KARYAWAN DI PT. PRIMISSIMA SLEMAN,  
YOGYAKARTA**

***THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND  
ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOURS WITH JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLES IN  
EMPLOYEES OF PT. PRIMISSIMA IN SLEMAN, YOGYAKARTA***

**RABIYATUL ADAWIYAH ALGADRI**

**A022182003**



**MAGISTER SAINS MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

**HALAMAN JUDUL**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA KARYAWAN DI PT. PRIMISSIMA SLEMAN,  
YOGYAKARTA**

*THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND  
ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOURS WITH JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLES IN  
EMPLOYEES OF PT. PRIMISSIMA IN SLEMAN, YOGYAKARTA*

**TESIS**

**OLEH :**

**RABIYATUL ADAWIYAH ALGADRI**

**A022182003**

**MAGISTER SAINS MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PRIMISSIMA SLEMAN YOGYAKARTA**

Disusun dan diajukan oleh :

**RABIYATUL ADAWIYAH ALGADRI**  
**A022182003**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **08 Maret 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



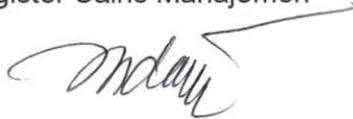
**Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si**

Pembimbing Pendamping,



**Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg**

Ketua Program Studi  
Magister Sains Manajemen



**Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, S.E., M.Si.**

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM.**

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Rabiyyatul Adawiyah Algadri  
NIM : A0022182003  
Program Studi : Magister Sains Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Maret 2021

Yang menyatakan



Rabiyyatul Adawiyah Algadri

## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas rahmat dan Karunia-Nya sehingga Tesis yang berjudul “ **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT. PRIMISSIMA SLEMAN, YOGYAKARTA** ”, dapat diselesaikan sebagaimana mestinya.

Proses penyelesaian Tesis ini telah melibatkan berbagai pihak dalam memberi bantuan baik moril maupun materil, sehubungan dengan itu penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Prof.Dr.Mahlia Muis, SE., M.Si, dan Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg sebagai Komisi Penasehat atas segala bimbingan yang telah diberikan sejak penulisan rencana penelitian sampai kepada penulisan Tesis ini.
2. Dr. Haeriah Hakim, SE., M.Mktg, Dr. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr, Dr. Muhammad Idrus Taba, M.Si. sebagai Tim Penguji atas saran dan kritiknya terhadap perbaikan tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr.H.Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddiin, Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen
4. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unhas, beserta seluruh dosen dan pihak manajemen PPS Unhas.
5. Teman – teman seangkatan dan senior Program Studi S2 Magister Manajemen yang telah memberikan bantuan selama mengikuti perkuliahan sampai penulisan tesis ini.

Penulis menghanturkan terimakasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada suamihanda Astanto, Ayahanda Ahmad Algadri dan Ibunda Sakka, Adinda Ipponk, Ibu Syahriati Syahrir, Tiwi, dan Lia yang penuh pengertian, atas segala cinta dan pengorbanan yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi. Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, karena itu penulis memohon saran yang bersifat membangun guna untuk perbaikan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca terutama bagi penulis sendiri.

Makassar, Maret 2021

Rabiyatul Adawiyah Algadri

## ABSTRAK

**RABIYATUL ADAWIYAH ALGADRI.** *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan di PT Primissima di Sleman Yogyakarta (dibimbing oleh Mahlia Muis dan Abdul Razak Munir).*

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel interesting pad karyawan di PT Primissima di Sleman Yogyakarta

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan populasi karyawan sejumlah 737. Penyampelan menggunakan teknik penyampelan acak dan terpilih sampel sebanyak 259. Metode pengumpulan data digunakan melalui penyebaran kuesioner yang diuji validitas dan realibilitas dari semua item yang dievaluasi kemudian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan solusi produk dan layanan statistik (SPSS) dan dianalisis menggunakan analisis jalur. Untuk mengevaluasi pengaruh tidak langsung antarvariabel digunakan uji Sobel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja; terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja; terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*; tidak terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*; terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*; terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja; terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), kepuasan kerja



## ABSTRACT

**RABIYATUL ADAWIYAH ALGADRI.** *The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Satisfaction as An Intervening Variable for Employees at PT. Primissima in Sleman, Yogyakarta (Supervised by Mahlia Muis and Abdul Razak Munir)*

The study aims to examine the effect of transformational leadership and organizational culture on organizational citizenship behavior (OCB) with job satisfaction as an intervening variable for employees at PT. Primissima in Sleman, Yogyakarta.

This research was a quantitative descriptive study with a population of 737 employees. The sampling technique used random sampling technique with a sample size of 259. The data collection method was used through distributing questionnaires which were tested for the validity and reliability of all items that were evaluated later. Data analysis was performed using Statistical Products and Services Solutions (SPSS) and analyzed using path analysis. To evaluate the indirect effect between variables, the Sobel test was used.

The results show that there is a significant partial influence of the Transformational Leadership variable on Job Satisfaction, there is a significant partial influence of the Organizational Culture variable on Job Satisfaction, there is a significant partial influence of the Transformational leadership variable on Organizational Citizenship Behavior, There is no significant partial influence of the variable of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior, there is a significant partial influence of the Job Satisfaction variable on Organizational Citizenship Behavior, there is a significant indirect effect of transformational leadership variables on organizational citizenship behavior through job satisfaction, there is an indirect effect that of the significance of organizational culture variables on organizational citizenship behavior through job satisfaction.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), job satisfaction



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b> .....	iv
<b>PRAKATA</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Kegunaan Penelitian.....	9
1.5. Batasan Masalah .....	10
1.6. Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Perilaku Organisasi .....	12
2.1.1. Pengertian Perilaku Organisasi.....	12
2.1.2. Prinsip Yang Harus Dipertimbangkan dalam Perilaku Organisasi .....	12
2.2. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	13
2.2.1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	13
2.2.2. Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	14
2.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi OCB .....	15
2.2.4. Manfaat OCB Bagi Perusahaan .....	17
2.3. Kepuasan Kerja .....	19
2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	19
2.3.2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja .....	21

2.3.3.Faktor-faktor Kepuasan Kerja .....	22
2.4. Kepemimpinan Transformasional .....	25
2.4.1.Pengertian <i>Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional</i> .....	25
2.4.2.Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	27
2.4.3.Manfaat Kepemimpinan Transformasional .....	28
2.5. Budaya Organisasi .....	30
2.5.1.Pengertian Budaya Organisasi .....	30
2.5.2.Indikator Budaya Organisasi .....	30
2.5.3.Fungsi Budaya Organisasi .....	31
2.5.4.Elemen / Level Budaya Organisasi .....	32
2.6. Tinjauan Empiris .....	33

### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

3.1. Kerangka Konseptual .....	41
3.1.1.Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan OCB ...	42
3.1.2.Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan OCB .....	42
3.1.3.Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja .....	43
3.1.4.Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan OCB .....	44
3.1.5.Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan OCB .....	44
3.2. Hipotesis .....	46

### **BAB IV METODE PENELITIAN**

4.1. Rancangan Penelitian .....	48
4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian .....	48
4.3. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	48
4.4. Jenis dan Sumber Data .....	50
4.5. Metode Pengumpulan Data .....	52
4.6. Metode Analisis Data .....	51
4.7. Variabel Penelitian dan Definisi Oprasional.....	56

### **BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	59
5.2. Karakteristik Responden .....	68
5.3. Analisis Deskriptif .....	70
5.4. Hasil Penelitian .....	85
5.5. Analisis Jalur .....	88
5.6. Hasil Pengujian Hipotesis .....	98

5.7. Pembahasan .....	99
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1. Kesimpulan .....	110
6.2. Saran .....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>115</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>124</b>

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. Wawancara 10 Karyawan Produksi .....	4
Tabel 2. Pengukuran Instrumen Penelitian .....	52
Tabel 3. Kategori Koefisien Reliabilitas .....	53
Tabel 4. Definisi Operasional .....	57
Tabel 5. Karakteristik Responden .....	69
Tabel 6. Hasil deskriptif Kepemimpinan Transformasional .....	71
Tabel 7. Hasil deskriptif Budaya Organisasi .....	74
Tabel 8. Hasil deskriptif Kepuasan Kerja .....	79
Tabel 9. Hasil deskriptif Organisational Citizenship Behavior .....	82
Tabel 10. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional (X1) .....	85
Tabel 11. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X2) .....	86
Tabel 12. Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Y1) .....	87
Tabel 13. Hasil Uji Validitas OCB (Y2) .....	87
Tabel 14. Hasil Uji Reliabilitas .....	88
Tabel 15. Regresi X1,X2 Terhadap Y .....	89
Tabel 16. Regresi X1,X2,Y1 Terhadap Y2 .....	91
Tabel 17. Hasil pengujian Hipotesis .....	99

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual .....	45
Gambar 2. Struktur Organisasi PT. Primissima .....	68
Gambar 3. Gambar Analisis Jalur .....	95

## DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 Kuesioner.....	124
Lampiran 2 Uji Reabilitas .....	136
Lampiran 3 Hasil Regresi .....	140
Format Biodata .....	146

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sebagaimana kita ketahui bahwa dalam suatu perusahaan terdapat berbagai sumber daya penggerak aktivitas, yaitu berupa sumber daya manusia dan sumber daya bukan manusia. Kedua sumber daya tersebut saling menunjang namun dalam mencapai tujuan perusahaan sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting karena manusia merupakan sumber daya yang hidup, aktif dan selalu terlibat dalam kegiatan perusahaan. Kualitas sumber daya manusia di dalam perusahaan dapat dilihat tidak hanya dari seberapa banyak para karyawan mampu berkontribusi dan mampu menyelesaikan semua tugas-tugasnya dengan baik, akan tetapi dapat dilihat seberapa banyak para karyawan memiliki inisiatif tersendiri dalam menyelesaikan pekerjaan lainnya diluar dari job description. Balino and Turnely dalam Schultz and Schultz (2016) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) yang merupakan sikap kerja karyawan melebihi standar minimum yang dipersyaratkan bagi perusahaan. OCB mencerminkan kegiatan dan perilaku yang diperlukan dari karyawan oleh para pemimpin untuk mencapai target dan sasaran bersama mereka (Khan *et al*, 2020). Contoh perilaku yang menunjukkan OCB adalah membantu teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak bersantai atau istirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah, dan mengurangi ketegangan friksi di tempat kerja, serta menciptakan toleransi tinggi terhadap kondisi di lingkungan yang kurang ideal.

PT. Prissima adalah salah satu produsen tekstil yang berdomisili di Sleman, Yogyakarta. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 22 Juni 1971

sebagai perusahaan patungan antara Pemerintah Republik Indonesia dengan Gabungan Koperasi Batik Indonesia (GKBI) dalam rangka pelaksanaan UU No. 9/1069 dan PP No. 12/1969. Kepemilikan saham tersebut terdiri dari saham Pemerintah RI sebanyak 52,79% dan saham GKBI 47,21%. Perusahaan ini bergerak di bidang pemintalan dan penenunan yang memproses bahan baku benang menjadi kain yang disebut dengan kain grey (blacu) dan kain *cambrics*. Perusahaan ini didukung oleh sumber daya manusia berjumlah 737 orang yang menjalankan unit pemintalan untuk kapasitas produksi benang 2,74 juta kg/tahun dan memproduksi *grey* 19 juta meter/tahun. Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan di PT. Primissima Sleman Yogyakarta. Salah satu metode yang digunakan di perusahaan ini adalah dengan cara memperhatikan aspek *organizational citizenship behavior* (OCB).

Ketertarikan meneliti masalah OCB didasarkan pada pertimbangan pentingnya OCB dalam mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja tim dan organisasi, sehingga berkontribusi terhadap produktivitas organisasi secara menyeluruh (Sharma et al, 2011). Selain itu, Keterkaitan aspek di atas tentunya menjadi arahan bagi peneliti untuk melakukan penelitian ini, dimana sebuah organisasi sudah sepatutnya memperhatikan OCB untuk menimbulkan perilaku yang produktif. Para pimpinan yang ada di PT. Primissima ingin budaya kerja yang ada di dalamnya bersifat perilaku yang positif, konstruktif dan saling membantu dalam suatu organisasi antar sesama karyawan. Demi mewujudkan hal tersebut PT. Primissima perlu mengetahui performa kerja karyawan yang baik dan perilaku OCB yang baik. Ghashghaeinia and Hafezi (2015) yang menyatakan bahwa penelitian yang dilakukan di bidang OCB lebih untuk mengidentifikasi tanggung jawab atau perilaku yang dimiliki karyawan dalam organisasi, tetapi malah sering diabaikan.

Berdasarkan pra penelitian yang penulis lakukan terhadap karyawan PT. Primissima di Sleman Yogyakarta ditemukan fenomena diantaranya adalah perilaku OCB yang masih kurang. Hal ini diketahui melalui wawancara awal dengan seorang manajer personalia PT. Primissima mengungkapkan bahwa masih banyak karyawan yang hanya semangat bekerja sebatas pada *job description* yang ada (*in role*), tanpa mau menjalankan peran ekstra role dengan asumsi bahwa sebatas apa tugas dan kewajiban yang telah dilimpahkan pada mereka, hanya sebatas itu pulalah yang mereka laksanakan. Kalaupun mereka bersedia bekerja ekstra hal itu tentu saja karena ada sesuatu yang nantinya akan mereka harapkan, yaitu berupa penghargaan atau imbalan. Demikian sebaliknya, apabila mereka tidak memperoleh apa yang mereka harapkan, mereka akan bekerja dengan setengah hati karena ada unsur keterpaksaan.

Perilaku OCB merupakan sikap yang menguntungkan bagi organisasi yang tidak tumbuh berdasarkan kewajiban peran formal (*in role*), melainkan sikap sukarela untuk mengerjakan peran *extra role* tanpa mengharapkan penghargaan atau pujian, dan dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat serta menggunakan sumber daya secara optimal. Jackson dalam Sanjaya (2020) mengatakan bahwa OCB adalah perilaku karyawan yang bersedia bekerja melebihi peran atau tugas yang diwajibkan dan tidak mengharapkan reward. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Organ, Podsakoff, & MacKenzie dalam Arumi *et al.* (2019) dimana Organizational citizenship behavior berkontribusi pada inovasi, transformasi sumber daya, dan kemampuan beradaptasi dalam lingkungan yang membutuhkan kerja kompleks, berorientasi pada tim, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi dan efektivitas seluruh organisasi.

Faktor internal yang dapat membentuk OCB, salah satunya yang terpenting adalah kepuasan kerja dimana kepuasan kerja merupakan penentu

utama perilaku OCB (Robbins and Judge, 2015). Dengan kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan, organisasi berharap untuk berperilaku positif yaitu OCB untuk membantu produktivitas organisasi dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan. Organisasi akan menghasilkan keuntungan yang lebih apabila karyawan memiliki sikap sukarela dan memiliki sikap melebihi apa yang menjadi tuntutan peran (Titisari,2014).

Wawancara pra penelitian selanjutnya dilakukan terhadap 10 karyawan bagian produksi dan diketahui 7 karyawan menyatakan puas terhadap pekerjaan mereka dan 3 orang pegawai menyatakan belum puas terhadap pekerjaan mereka. Deskripsi kepuasan kerja karyawan PT. Primissima terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1. Wawancara 10 Karyawan Produksi.**

No.	Pertanyaan	Jawaban Karyawan
1.	Apakah selama ini anda puas dengan pekerjaan anda ?	7 karyawan menyatakan puas, dan 3 karyawan menyatakan belum puas.
2.	Apakah pekerjaan anda kurang menarik? Jika iya berikan alasannya! : a. Karena jenuh melakukan aktivitas yang sama setiap hari. b. Bukan merupakan keahlian / keterampilan saya	3 karyawan menyatakan tidak menarik karena jenuh melakukan aktivitas yang sama setiap hari, 2 karyawan menyatakan tidak menarik karena bukan merupakan keahlian / keterampilan dan 5 karyawan mengatakan menarik.

Hasil pada tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan menjawab pertanyaan dengan tidak konsisten. Penulis memahami bahwa hal tersebut dapat terjadi karena karyawan tidak paham terhadap faktor apa yang menyebabkan mereka puas dalam bekerja. Permasalahan di atas menjadi menarik bagi penulis untuk meneliti pengaruh antara kepuasan kerja terhadap OCB.

Dalam membentuk kepuasan kerja, gaya kepemimpinan pun turut berpengaruh di dalamnya. Tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka perusahaan tersebut dapat mengalami kemunduran. Salah satu gaya kepemimpinan yang cocok pada masa sekarang adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan Transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Andewi *et al*, 2016). Kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*) dengan cara mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang (Gunawan, 2016). Pemimpin Transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin (Pratama dan Kasmiruddin, 2017). Kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pemimpin (Latif, 2018).

Dari hasil wawancara terhadap 5 orang staff Office PT. Primissima Sleman Yogyakarta semuanya berpendapat bahwa gaya kepemimpinan saat ini lebih dapat memberi dorongan kepada mereka agar lebih inovatif, kreatif dan fokus terhadap tugas masing-masing. Hasil observasi peneliti selama hari kerja memperlihatkan gaya kepemimpinan tersebut tidak mampu diikuti oleh karyawan. Menunggu perintah adalah hal yang cenderung dilakukan para karyawan, kebiasaan untuk bekerja serius kalau ada pimpinan yang mengawasi, dan kurangnya inisiatif untuk membantu rekan kerja yang memerlukan bantuan tanpa diperintahkan oleh pimpinan. Hal ini menarik bagi peneliti untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain mempengaruhi *ekstra role* karyawan adalah budaya organisasi, karena budaya organisasi merupakan dasar yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi (Putri, 2016). Para pemimpin membangun visi organisasi yang dinamis yang penting untuk mengambil perubahan dalam standar budaya untuk meniru inovasi yang lebih besar (Naqshbandi & Tabche, 2018). Budaya bekerja keras, kerja cerdas serta kerja ikhlas sebagai perwujudan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) untuk melakukan perbaikan diri, tidak bermalasan, produktif serta mampu memanfaatkan informasi dan teknologi komunikasi (Sanjaya, 2020). Pengamatan peneliti tentang budaya organisasi di PT. Primissima Sleman Yogyakarta menunjukkan bahwa staff masih banyak yang sungkan untuk mengemukakan ide atau pendapat mereka kepada atasan. Sebagian karyawan berpendapat bahwa mengemukakan ide atau pendapat dalam pekerjaan bukanlah ukuran kinerja karyawan, sedangkan yang lainnya berpendapat mengemukakan ide atau pendapat dalam pekerjaan cukup penting untuk membantu atasan dalam membantu karyawan bekerja dengan lebih efektif dan

efisien. Hal ini menunjukkan adanya variasi atau perbedaan pendapat tentang budaya dalam bekerja. Robbins and Judge (2015) menyatakan bahwa jika dalam suatu organisasi memiliki pendapat yang bervariasi berarti organisasi tersebut memiliki budaya yang lemah.

Beberapa hasil penelitian terdahulu diantaranya adalah Lian and Tui (2012), Shah, *et al* (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB.

Penelitian Muhdar *et al* (2015), Ghashghaeinia and Hafezi (2015) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan Hilmawan *et al.* (2019) menemukan adanya pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Gunawan, *et al* (2019) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan kepuasan kerja secara berasama-sama berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yurchu and Akinchi (2017) menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap OCB dan menganggap bahwa temuannya itu sangat berguna untuk perekrutan karyawan. Rusdiyanto and Riani (2015) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian Husodo (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara budaya kerja dengan OCB. Dan Hasil penelitian Aldrin dan Yunanto (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap OCB. Oleh karena itu, penelitian ini menggabungkan beberapa variabel dari penelitian terdahulu tersebut.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Maharani *et al* (2013)

dan Darto *et al* (2015), Arifiani *et al*, (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB, namun kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Kemudian, menurut Sanhaji *et al*, (2016) hubungan antara budaya organisasi dan OCB memiliki pengaruh yang negatif. Selanjutnya, hasil penelitian dari Sudarmo and Wibowo (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *organisasi citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan fenomena dan adanya *reseach gap* tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT.Primissima di Sleman, Yogyakarta.”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka rumusan masalah untuk penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Primissima Sleman, Yogyakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Primissima Sleman, Yogyakarta?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Primissima Sleman, Yogyakarta?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Primissima Sleman, Yogyakarta?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Primissima Sleman, Yogyakarta?

citizenship behavior pada karyawan PT. Primissima Sleman, Yogyakarta?

6. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Primissima Sleman, Yogyakarta?
7. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Primissima Sleman, Yogyakarta?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diajukan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
2. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.
4. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.
5. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.
6. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja.
7. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis maupun pragmatis kepada beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi Akademisi

Dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan rekan-rekan mahasiswa serta menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya.

2. Bagi para peneliti

Dengan adanya penelitian ini, dapat memberikan pengetahuan baru untuk mampu menerapkan teori yang didapat di bangku perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

3. Bagi para praktisi

Memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam pengembangan mengenai Organizational Citizenship Behavior demi meningkatkan kualitas SDM yang lebih baik, sehingga kinerja dapat tercapai disertai dengan produktivitas karyawan yang tinggi dengan produktivitas karyawan yang tinggi di dalam perusahaan.

## **1.5 Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Area penelitian untuk pengambilan data yaitu di setiap unit kerja PT. Primisima Sleman, Yogyakarta yang terdapat tenaga kerja yang masih aktif.
2. Metode pengambilan data dilakukan dengan menggunakan Metode Kuesioner.
3. Data yang dikumpulkan untuk kemudian digunakan sebagai bahan analisis yang berasal dari tenaga kerja di PT. Primisima Sleman, Yogyakarta.
4. Pengujian yang dilakukan menggunakan software SPSS (Statistical

Package for the Social Science).

## 1.6 Sistematika Penulisan

Peneliti menguraikan ke dalam enam bab yang di dalamnya terdiri dari beberapa sub bab dapat diuraikan satu persatu di bawah ini:

### BAB I : PENDAHULUAN

Pendahuluan mencakup latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

### BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tinjauan teori yang terdiri serta penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

### BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ketiga yakni metode penelitian membahas mengenai rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis sumber data, metode pengumpulan data, variable penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik analisis data .

### BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab keempat berisikan gambaran umum obyek penelitian, deskripsi data, deskripsi hasil penelitian dan pembahasan.

### BAB V: PENUTUP

Bab kelima merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Perilaku Organisasi**

##### **2.1.1 Pengertian Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi merupakan hasil dari interaksi antara individu dalam suatu organisasi. Menurut Thoha (2014) perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu. Robbins and Judge (2015) mengemukakan bahwa perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidik pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan guna meningkatkan keefektifan suatu perusahaan.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah study yang menyangkut tingkah laku suatu individu dalam organisasi atau kelompok yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas suatu perusahaan.

##### **2.1.2 Prinsip Yang Harus Dipertimbangkan Dalam Perilaku Organisasi**

Dalam perilaku organisasi ada prinsip-prinsip perilaku organisasi yang harus dipertimbangkan menurut Thoha (2014), yaitu :

- a. Manusia berbeda perilaku dikarenakan manusia memiliki kemampuan yang berbeda.
- b. Manusia mempunyai kebutuhan yang tidak sama.
- c. Manusia berpikir tentang masa depan dan membuat pilihan bagaimana bertindak

- d. Manusia memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalunya
- e. Manusia itu mempunyai reaksi senang atau tidak senang
- f. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

## **2.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

### **2.2.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari tugas pekerjaan formal mereka atau karyawan yang akan memberikan kinerja melebihi harapan organisasi. Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, OCB sangat dibutuhkan sebab OCB mampu mempengaruhi aspek- aspek sosial yang ada di organisasi, seperti kerjasama tim, komunikasi dan kemampuan interpersonal lainnya. Beberapa pengertian OCB menurut para ahli yaitu :

- a. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa OCB adalah suatu perilaku kerja yang ditampilkan karyawan di dalam organisasi yang dilakukan dengan sukarela diluar deskripsi kerja yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Organ (dalam Suryani et al, 2019) menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku individu yang bebas terhadap pilihan dan inisiatif yang tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi, dan yang secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi.
- c. Greenberg dan Baron (dalam Perwirasari et al, 2017) menyatakan bahwa OCB merupakan salah satu bagian dari Prosocial Behavior, yaitu perilaku membantu orang lain atau organisasi lain melalui cara yang berbeda, sehingga karyawan berkontribusi dalam kesuksesan dan keefektifan sebuah organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah bentuk perilaku individual atau pilihan dari karyawan untuk secara sukarela bekerja di luar deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga dapat mensukseskan organisasi. Dengan demikian organisasi yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja organisasi yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya.

### **2.2.2 Aspek-aspek (Indikator) Organizational Citizenship Behavior**

Terbentuknya perilaku OCB ditandai dengan lima aspek yang dikemukakan oleh Organ (dalam Endah et al, 2018) yaitu:

*a. Altruism*

Sikap menolong (altruism) yaitu perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela.

*b. Sportmanship*

Sikap toleransi (sportmanship) yaitu kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya.

*c. Conscientiousness*

Sikap sukarela (conscientiousness) yaitu pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek.

*d. Courtesy*

Sikap hormat (courtesy) yaitu perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi.

e. *Civic virtue*

Sikap tanggung jawab (*civic virtue*) yaitu perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

### 2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi OCB

Menurut Organ (dalam Endah et al, 2018) beberapa faktor yang menyebabkan individu terlibat dalam berbagai bentuk OCB antara lain sebagai berikut :

- a. Perbedaan individu termasuk sifat yang stabil yang dimiliki individu, meliputi :Kepribadian (misalnya kesadaran dan keramahan), kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, ketidak pedulian dengan penghargaan, motivasi, kebutuhan, dan nilai individu.
- b. Sikap kerja adalah emosi dan kognisi yang berdasarkan persepsi individu terhadap lingkungan kerja, meliputi :komitmen organisasi, persepsi kepemimpinan dan dukungan organisasi, person organization fit, kepuasan kerja, psychological contract, persepsi keadilan dan keadilan organisasi.
- c. Faktor Kontekstual adalah pengaruh eksternal yang berasal dari pekerjaan, bekerja kelompok, organisasi atau lingkungan. Variabel kontekstual meliputi Karakteristik tugas, sikap pada pekerjaan, gaya kepemimpinan, karakteristik kelompok, budaya dan iklim organisasi, profesionalisme, dan harapan peran sosial.

Luthans dalam (Pratama and Kasmiruddin, 2017) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi OCB, diantaranya:

a. Disposisi individu dan motif individu

Disposisi Individu seperti positive affectivity, negative affectivity, conscientiousness, agreeableness dan juga locus of control memiliki peran penting dalam menentukan Organizational Citizenship Behavior yang akan ditampilkan oleh karyawan, selain itu motivasi intrinsik maupun ekstrinsik juga turut berperan dalam menunjukkan OCB yang akan ditampilkan oleh karyawan.

b. Kohesivitas individu

Kohesivitas individu berhubungan dengan keinginan setiap individu dalam mempertahankan hubungannya dengan kelompok dalam pekerjaannya. Kohesivitas individu akan menimbulkan munculnya kohesivitas dalam kelompok sehingga dapat mendorong munculnya OCB yang bertujuan untuk lebih mempererat hubungan antar individu dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Sikap pegawai

Organizational Citizenship Behavior bergantung kepada bagaimana sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja, sikap pegawai ini meliputi komitmen organisasi dan kepuasan kerja, Riset menunjukkan bahwa saat orang dalam suasana hati yang baik akibat puas akan pekerjaannya, mereka akan lebih mungkin untuk terlibat dalam OCB.

d. Kepemimpinan transformasional.

Karyawan yang memiliki pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah karyawan yang paling mungkin terlibat dalam OCB. Kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada

pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik dan mengembangkan pengikutnya. Jelas sekali bahwa perhatian pada munculnya OCB pada karyawan bergantung pada bagaimana efektivitas kepemimpinan yang berjalan di dalam organisasi.

e. Keadilan organisasi

Keadilan organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai merasa diperlakukan adil oleh organisasi. Organisasi yang mengikuti prinsip umum keadilan organisasi akan memastikan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional yang terdapat di dalam organisasi telah memiliki ukuran yang baik dan jelas karena setiap komponen dalam keadilan memberikan kontribusi yang sangat penting dalam OCB.

#### **2.2.4 Manfaat OCB Bagi Perusahaan**

Manfaat OCB bagi peningkatan kinerja organisasi sangat vital. Karyawan dengan keterlibatan kerja tinggi atau OCB yang tinggi juga akan membuat lebih banyak kontribusi untuk perusahaan (Hsia and Tseng, 2015). Dalam penelitiannya, Shragay and Tziner (2011) mengemukakan bahwa OCB bagi organisasi dapat meningkatkan produktivitas kerja tim dan manajemen, penggunaan yang lebih efektif dan alokasi sumber daya, serta meningkatkan citra organisasi yang memungkinkan untuk menarik karyawan baru yang lebih berkualitas. Menurut Podsakof et al. (dalam Darto, 2014) dari hasil penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi dapat disimpulkan beberapa manfaat dari OCB tersebut, yakni :

- a. OCB dapat meningkatkan produktifitas rekan kerja. Pegawai yang saling tolong-menolong antar sesama pekerja akan mempercepat penyelesaian tugas kantor. Sehingga dapat menjadi budaya yang baik dalam suatu organisasi.
- b. OCB meningkatkan produktivitas pimpinan. Pegawai yang menampilkan perilaku civic virtue atau yang sopan dapat membantu pimpinan untuk meningkatkan efektifitas unit kerja dengan menghindari konflik dengan sesama rekan kerja.
- c. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi / lembaga secara keseluruhan. Pegawai yang saling membantu dalam menyelesaikan masalah atau pekerjaan mereka, tidak perlu melibatkan pimpinan dalam menyelesaikannya. sehingga pimpinan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas yang lain.
- d. OCB membantu menghemat energy sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, sehingga anggota kelompok atau pimpinan tidak perlu menghabiskan waktu dan energy untuk memelihara fungsi kelompok. Pegawai yang menampilkan perilaku courtesy terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen menjadi berkurang.
- e. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku civic virtue (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektifitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku courtesy (misalnya saling memberi informasi

tentang pekerjaan dengan anggota tim lainnya) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

- f. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik. Memberi contoh pada pegawai lain dengan menampilkan perilaku sportsmanship (misalnya, tidak mengeluh karena permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
- g. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja atau mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas kinerja masing-masing unit. Pegawai yang conscientiousness cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten.
- h. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pegawai yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

## **2.3 Kepuasan Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari, karena dengan kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan kontribusi positif bagi keberhasilan perusahaan (Ulutas, 2018). Fred Luthan (dalam Saepudin and

Djati, 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Karyawan yang puas terhadap hasil pekerjaannya akan merasa bahagia dan semangat dalam bekerja, sehingga ia akan bertahan untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Tentu saja hal ini membawa dampak yang sangat positif untuk produktivitas diri seorang pekerja dan dapat membawa pengaruh positif kepada pekerja yang lainnya, sehingga dapat menciptakan budaya kerja yang baik dalam lingkungan kerjanya. Dengan begitu, kinerja perusahaan akan semakin baik yang dapat menguntungkan perusahaan. Berikut ini adalah definisi dari kepuasan kerja menurut ahlinya.

a. Kreitner & Kinicki (2014)

Kepuasan kerja merupakan sebuah bentuk efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan dan karena persepsi setiap individu berbeda atas setiap kejadian maka hal itu kemudian menciptakan sumber kepuasan yang berbeda-beda pula.

b. FredLuthan (dalam Saepudin and Djati, 2019)

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

c. Robbins and Judge (2015)

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

d. Locke (dalam Abuhashesh et al, 2019)

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Dari beberapa pengertian di atas penulis berkesimpulan bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai macam factor baik itu factor internal maupun factor eksternal. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

### **2.3.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari pencapaian nilai-nilai pekerjaan (Courtney and Younkyoung, 2017). Menurut Hasibuan (dalam Siba, 2016) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja , yaitu :

- a. Balas jasa yang adil dan layak
- b. Penempatan yang tepat sesuai keahlian
- c. Berat ringannya pekerjaan
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Robbins and Judge (2015) berpendapat bahwa faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan adalah :

- a. Kerja yang menantang

Karena pekerjaannya membutuhkan kemampuan dan ketrampilan yang beragam, maka pekerjaan akan dianggap sebagai tantangan yang apabila berhasil akan membuat karyawan tersebut merasa senang.

b. Imbalan yang pantas

Para karyawan akan merasa senang apabila mendapatkan penghargaan atas apa yang telah dikerjakannya dengan baik.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan karyawan dalam mengerjakan tugas dengan baik.

d. Rekan kerja yang mendukung

Dengan interaksi yang baik antar sesama rekan kerja dan dengan para pimpinan, akan menciptakan kenyamanan dalam lingkungan kerja.

e. Kesesuaian pribadi dengan pekerjaan

Alangkah baiknya jika memilih pekerjaan yang sesuai dengan minat atau kepribadian sendiri. Sehingga bekerja bisa merasa senang tanpa beban.

### 2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Studi yang dilakukan oleh Abuhashesh et al (2019) pada karyawan Industri di Yordania menemukan bahwa para karyawan paling peduli dengan gaji dan posisi mereka lebih dari indikator lainnya. Kemudian, FredLuthan (dalam Saepudin and Djati 2019) mengemukakan bahwa dimensi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja seperti di uraikan berikut :

a. Pekerjaan itu sendiri (Work it self)

Yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status .

b. Gaji (Pay)

Upah atau gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan factor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

c. Promosi (promotion)

Kesempatan di promosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

d. Atasan (Supervision)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

e. Rekan Kerja (Workers)

Memiliki hubungan kerja yang sangat baik dengan sesama rekan kerja.

f. Kondisi kerja (Condition)

Kelengkapan sarana peralatan kerja untuk membantu melaksanakan tugas.

Sedangkan, menurut Hasibuan (dalam Siba, 2016) indikator kepuasan

kerja seorang pegawai dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini:

a. Menyenangi Pekerjaannya

Pegawai sadar arah yang ditujunya, punya alasan memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang pegawai menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

b. Mencintai Pekerjaannya

Dalam hal ini pegawai tidak sekedar menyukai pekerjaannya tapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.

c. Moral Kerja Positif

Ini merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.

d. Disiplin Kerja

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

e. Prestasi Kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Sedangkan, karyawan yang merasa tidak puas, biasanya diungkapkan dengan sejumlah cara. Misalnya, daripada berhenti, karyawan dapat mengeluh, tidak mau menaati aturan, mencuri milik perusahaan, atau mengelakan sebagian dari tanggung jawab kerja mereka. Contoh respon yang biasa menandakan karyawan merasa tidak puas menurut Robbins and Judge (2015), yaitu :

- a. *Exit*, perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
- b. *Suara (voice)*, dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
- c. *Kesetiaan (loyalty)*, pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.

- d. *Pengabaian (Neglect)*, secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

## **2.4 Kepemimpinan Transformasional**

### **2.4.1 Pengertian Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Fenomena yang saat ini sering dihadapi oleh sebagian besar organisasi atau perusahaan swasta maupun pemerintah adalah membutuhkan figure seorang pemimpin yang mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Menurut Downton (dalam Dai et al, 2013), kepemimpinan transformasional dicirikan oleh hubungan yang saling memotivasi antara pemimpin dan pengikut. Seperti namanya, Gaya kepemimpinan transformasional ini dapat mengubah dan mentransformasikan individu dengan menggunakan pendekatan-pendekatan yang berhubungan dengan nilai-nilai, etika, standar, dan tujuan-tujuan jangka panjang. Contohnya seperti :menilai motif para pengikutnya, memuaskan kebutuhan bawahan dan memperlakukan bawahan sebagai manusia seutuhnya. Diharapkan dengan begitu, bawahan akan menunjukkan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat kepada pemimpin mereka dan merasa bahwa pekerjaan dan kinerja mereka penting bagi perusahaan (Dai et al, 2013).

Robbins and Judge (2015) mendefinisikan para pemimpin yang transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi bawahan untuk melampaui kepentingan diri sendiri dan berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap bawahan. Sedangkan Darodja and Wildani (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan proses membangun komitmen kepada bawahan terhadap target organisasi dan memberikan kepercayaan untuk mencapai target organisasi

tersebut. Dari beberapa pendapat mengenai definisi gaya kepemimpinan transformasional, penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi, mendorong, memberikan rangsangan berfikir, dan memberi perhatian kepada bawahan untuk menumbuhkan komitmen terhadap pekerjaan agar mencapai tujuan dari organisasi.

Ada tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis menurut Rees dalam (Senny et al, 2018) yaitu :

a. Simplifikasi

Kemampuan serta keterampilan dari seorang pemimpin dalam mengungkapkan visi secara jelas dan praktis menjadi hal pertama yang penting untuk diimplementasikan.

b. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin.

c. Fasilitasi

Mampu secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal tersebut akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

d. Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan apabila diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan

perubahan yang terjadi. Pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan tidak takut akan perubahan tersebut.

e. Mobilitas

Pengalokasian semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat pengikutnya yang penuh dengan tanggung jawab, dalam mencapai visi dan tujuan.

f. Siap Siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

g. Tekad

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir dan menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu, diperlukan dukungan dari pengikut berupa pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

#### **2.4.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Ada 4 karakteristik dari kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Yukl (dalam Samad and Hardi, 2018), seorang Profesor dari State University of New York, yaitu;

a. Pengaruh ideal (idealized influence)

Pemimpin transformasional memberikan contoh positif dalam sikap dan perilaku, bagi bawahannya.

b. Motivasi inspirasional (inspirational motivation)

Kemampuan dalam mengkomunikasikan harapan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.

c. Stimulasi intelektual (intellectual stimulation)

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi pengembangan ide

d. Perhatian individual (individualized consideration)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian pada bawahannya secara personal, menghargai perbedaan setiap individu, memberi nasehat serta penghargaan

Kemudian, menurut Cavazotte et al (2012), terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. Idealized Influence (Pengaruh Ideal), adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan.
- b. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional), adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.
- c. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual), adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi bawahan, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.
- d. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual), adalah perilaku pemimpin yang memperlakukan masing-masing bawahan sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan arahan.

### 2.4.3 Manfaat Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik pemimpin transformasional menurut Bass (dalam Senny, et al., 2018) adalah:

- a. Menciptakan visi dan kekuatan misi
- b. Menanamkan kebanggaan pada diri bawahan

- c. Memperoleh dan memberikan penghormatan
- d. Menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan
- e. Mengkomunikasikan harapan tertinggi
- f. Menggunakan simbol untuk menekankan usaha tinggi
- g. Mengespresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana
- h. Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati pada bawahan
- i. Memberikan perhatian secara personal
- j. Membimbing dan melayani tiap bawahan secara individual
- k. Melatih dan memberikan saran-saran
- l. Menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan.

Sedangkan, secara singkat Yukl (dalam Wahyuni, 2018), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat mengubah dan memotivasi bawahan dengan:

- a. Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas
- b. Membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi
- c. Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi

Dengan penjelasan dari beberapa ahli diatas, Nampak bahwa dampak gaya kepemimpinan transformasional memang banyak bermanfaat bagi bawahan sehingga bawahan akan merasakan kepercayaan, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpinnya, sehingga termotivasi untuk melakukan

lebih daripada apa yang diharapkan oleh atasan. Hal tersebut tentu saja juga berdampak sangat baik untuk perusahaan.

## **2.5 Budaya Organisasi**

### **2.5.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Element yang cukup penting dalam manajemen saat ini adalah budaya. Budaya yang dianut oleh suatu organisasi berperan serta berpengaruh terhadap kegiatan organisasi. Budaya organisasi adalah kekuatan pendorong yang penting dalam gerakan organisasi (Wang et al, 2011). Budaya organisasi dapat dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota karyawan di dalam organisasi itu sendiri. Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rastgoo (2017) pada karyawan di Universitas Sains dan Layanan Kesehatan di Bushehr menemukan bahwa:

- a. budaya organisasi merupakan faktor kunci yang memiliki peran efektif dalam menciptakan suasana kreatif dan inovatif di antara orang-orang dalam suatu organisasi.
- b. budaya organisasi juga merupakan salah satu aspek dari manajemen pengetahuan, dimana di antara karyawan akan mengalir pengetahuan yang menyebar ke seluruh organisasi sehingga dapat menciptakan, mengembangkan dan menggunakan pengetahuan dalam suatu organisasi.

Robbins and Judge (2015) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota

organisasi itu atau sistematisa bersama yang dihargai oleh organisasi.

### **2.5.2 Indikator Budaya Organisasi**

Robbins and Judge (2015) mengemukakan 7 karakteristik primer budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail

sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memutuskan perhatian pada hasil dan bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen mempertihtungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu

6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukan bersantai dalam bekerja.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo, bukannya pertumbuhan.

### **2.5.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Seseorang tidak dapat mengharapkan kegiatan kreatif tanpa memiliki

budaya organisasi yang efektif (Valencia et al, 2010). Budaya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena budaya sulit untuk ditiru oleh pesaing organisasi. Dengan demikian, para manajer berkewajiban memperhatikan budaya (Rastgoo, 2017). Menurut Robbins and Judge (2015), budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam suatu organisasi, adapun fungsi budaya tersebut adalah :

- a. Budaya mempunyai suatu peran pembeda.
- b. Budaya organisasi menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
- d. Budaya mendorong stabilitas dari sistem sosial, dimana budaya berfungsi sebagai pengambil perasaan dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

#### **2.5.4 Elemen / Level Budaya Organisasi**

Menurut Schein (dalam Mahayasa et al, 2018) elemen dari budaya organisasi meliputi :

1. Artefak

Artefak adalah aspek budaya yang wujudnya nyata atau dapat dilihat. Contohnya lisan, perilaku, dan isik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi.

2. Nilai-nilai yang mendukung

Nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota

organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi dan hal-hal lain yang ada dalam organisasi.

### 3. Asumsi dasar

Asumsi merujuk pada keyakinan yang dimiliki anggota organisasi mengenai diri sendiri, orang lain, serta hubungan mereka dengan orang lain, dan juga hakekat organisasi.

## 2.6 Tinjauan Empiris

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan pembandingan dalam penelitian ini, seperti yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti lain. Peneliti sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian diantaranya adalah :

1. Yunduk Jeong, Euisoo Kim, Minhong Kim and James J. Zhang (2019) dengan judul *Exploring Relationships among Organizational Culture, Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior in the South Korean Professional Sport Industry*. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa semua sub-faktor budaya organisasi (yaitu, budaya klan, budaya adhokrasi, dan budaya pasar), dengan pengecualian budaya hierarki, secara positif berpengaruh terhadap kekuatan yang dirasakan, yang secara intens berpengaruh positif terhadap OCB.
2. Muhdar HM, Mahlia Muis, Ria Mardiana Yusuf, Nurjannah Hamid (2015) dengan judul *The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance (A Study on Islamic Banks in Makassar, South Sulawesi Province, Indonesia)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap OCB, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, Kecerdasan spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap pegawai kinerja, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kecerdasan spiritual, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui variabel OCB.

3. Arwan Gunawan, Widodo Sunaryo, Hari Muharam (2019) dengan judul Peningkatan Organizational Citizenship Behavior Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Pada Guru Tetap Yayasan (GTY) pada 9 SMK Swasta di CiBogor. Hasil penelitiannya menunjukkan hubungan positif antara Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior, terdapat hubungan positif antara Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior, terdapat hubungan positif antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama dengan Organizational Citizenship .
4. I Gede Aryana Mahayasa, Desak Ketut Sintaasih, Made Surya Putra (2018) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Perawat di rumah sakit umum swasta tipe C di Kota Denpasar. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan OCB, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap komitmen organisasional dan OCB.

5. Rahayu Endang Suryani, Herminda, Darmin (2019) dengan judul *Job Satisfaction and Citizenship Behavior of Employees of Private Universities in the Central Jakarta Region*. Hasil penelitiannya menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikansi komitmen organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja, dan ada pengaruh positif dan signifikansi komitmen organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional, dimanapun kepuasan kerja adalah variabel dominan untuk lebih mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi.
6. Mira Sekar Arumi, Neil Aldrin, Tri Ratna Murti (2019) dengan Judul *Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator*. Hasil penelitiannya menunjukkan mediator memainkan peran maksimum antara budaya organisasi dan OCB.
7. Iman Himawan, Idrus Taba, Andi Reni (2019) dengan judul *The Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable at Telkom Indonesia Regional VII Division*. Hasil penelitiannya terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja melalui kinerja karyawan. Analisis hipotesis dalam penelitian ini tidak berpengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja sebagai mediasi parsial.
8. Neil Aldrin , Kuncono Teguh Yunanto (2019) dengan Judul *Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational*

Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasional. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan organisasi. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB, baik langsung maupun tidak langsung melalui organisasi.

9. Latif, I.M. (2018) dengan Judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Iklim Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior ( Studi Pada Rsd Genteng Kabupaten Banyuwangi). Hasil penelitiannya menunjukkan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan organisasi. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB, baik langsung maupun tidak langsung melalui organisasi.
10. Mariman Darto, Djoko Setyadi, Sukisno S. Riadi, Sugeng Hariyadi (2015) dengan judul The Effect of Transformational Leadership, Religiosity, Job Satisfaction, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in the Regional Offices of National Institute of Public Administration, Republic of Indon. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Namun variabel religiusitas menunjukkan dampak positif dan signifikan,

sedangkan variabel budaya organisasi masing-masing menunjukkan dampak signifikan terhadap OCB. Variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara variabel religiusitas dan budaya organisasi menunjukkan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

11. Jagannath Mohanty (2012) dengan judul Influence Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. All dimensions of Organizational Culture were found significantly correlated to the Organizational Citizenship Behaviors. Hasil penelitiannya menunjukkan semua dimensi Budaya Organisasi ditemukan secara signifikan berkorelasi dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi.
12. Asad Shahjehan, Bilal Afsar, Syed Imad Shah (2019) dengan judul Is organizational commitment-job satisfaction relationship necessary for organizational commitment-citizenship behavior relationships? A Meta-Analytical Necessary Condition Analysis. Hasil penelitiannya menunjukkan Meta-analitik menghasilkan hubungan OCB – Job Satisfaction yang positif dan signifikan ( $r = 0,546$ ) dan OC-OCB ( $r = 0,374$ ).
13. Ashkan Khalili (2017) dengan judul Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. Hasil penelitiannya menunjukkan menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformational dan Emotional Intelligence karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan.
14. Sudarmo et al. (2016) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil

penelitiannya menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh sangat signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Sedangkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap OCB.

15. Vivin Maharani, Eka Afnan Troena, Noermijati Noermijati (2013) dengan judul *Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java*. Hasil membuktikan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB, OCB berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, OCB tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, OCB memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
16. Ratya Shafira Arifiani, Endang Siti Astuti, Ika Ruhana (2016) dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kepuasan Kerja (Studi Pada Tenaga Perawat Rsud. Dr. Saiful Anwar Malang)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCBi dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui kepuasan kerja.
17. Ali Reza Ghashghaeinia, Shahram Hafezi (2015) dengan judul *Relationship between organizational culture and organizational citizenship*

behavior among personnel of Islamic Azad University of Fars. Hasil penelitiannya menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara indeks budaya organisasi dengan faktor OCB, Efektivitas tertinggi di antara komponen-komponen OCB adalah dari kesopanan dan pertimbangan; dan faktor yang paling tidak efektif adalah keunggulan organisasi. Efektivitas tertinggi di antara faktor-faktor budaya organisasi termasuk dalam inovasi dan paling tidak efektif untuk tantangan pekerjaan, dan Tingkat budaya organisasi dan OCB Pada akhirnya, sebelas saran yang berlaku disediakan untuk meningkatkan budaya organisasi melalui OCB.

18. Deswara, Pasundan Yusuf Arifin (2019) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya bagi Kinerja Karyawan Klinik. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja mendapat penilaian baik. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan kontrak nonmedis. Selanjutnya, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan kontrak nonmedis.
19. Budi Rismayadi, Mumun Maemunah (2016) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia). Hasil penelitian menunjukkan Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, tetapi variable Kepemimpinan tidak signifikan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, meskipun demikian secara simultan ketiga variable tersebut

terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Budaya Organisasi secara parsial merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

20. Uswatun Hasanah (2019) dengan judul Dampak Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja pada Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah tergolong kategori baik, kepuasan kerja tergolong kategori tinggi, dan OCB guru tergolong kategori tinggi; kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap OCB.