

Volume 3 Issue 3 (2020) Pages 26 - 43

**YUME : Journal of Management**

ISSN : 2614-851X (Online)

---

## **Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja**

**Rabiyatul Adawiyah Algadri <sup>✉1</sup>, Mahlia Muis<sup>2</sup>, Abdul Razak Munir<sup>3</sup>**

Magister Management, Faculty of Economics and Business, Hasanuddin University

### **Abstrak**

Penelitian ini dilaksanakan di PT.Primissima di Sleman, Yogyakarta. Sampel yang digunakan random sampling. Semua sampel berjumlah 259 responden diruag PT.Primissima di Sleman, Yogyakarta. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan angket / kusioner. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Solusi Produk dan Layanan Statistik (SPSS) dan dianalisis menggunakan analisis jalur, uji T dengan nilai signifikansi  $\alpha < 0,05$ , Uji F serta uji keofesien determinasi. Untuk mengevaluasi pengaruh tidak langsung antar variabel 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 Organisational 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.*

---

Copyright (c) Rabiyatul Adawiyah Algadri

✉ Corresponding author :

Email Address : biya.adawiyah17@gmail.com ( Yogyakarta, Indonesia )

*Received* 12 September 2020, *Accepted* 11 Desember 2020, *Published* 16 Desember 2020

## PENDAHULUAN

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. Primissima 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).

Keterarikan 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.

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).

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).

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. Primmissima 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), 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 bersama-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).

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan transformasional**

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 (Robbins and Judge, 2015). Indikator Kepemimpinan transformasional antara lain adalah Pengaruh Ideal, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, Perhatian Individual (Yukl dalam Samad, et al.,2018).

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistemika bersama yang dihargai oleh organisasi (Robbins and Judge, 2015) Indikator Budaya organisasi antara lain adalah Inovasi & pengambilan risiko, Perhatian terhadap detail, Orientasi hasil, Orientasi tim, Keagresifan, Kemantapan (Robbins and Judge, 2015).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins and Judge, 2015).

Indikator kepuasan kerja antara lain adalah Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Promosi, Kondisi kerja, Rekan Kerja, Sikap Atasan (Robbins and Judge, 2015).

### **Organizational Citizenship Behavior**

Organizational Citizenship Behavior adalah Suatu perilaku kerja yang ditampilkan karyawan di dalam organisasi yang dilakukan dengan sukarela di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kemajuan kinerja (Robbins and Judge, 2015). Indikator Organizational Citizenship Behavior adalah Altruism (Sikap menolong), sportsmanship (Sikap toleransi), conscientiousness (Sikap

sukarela), courtesy (Sikap hormat), Civic virtue (tanggung jawab) (Organ dalam Endah, et al., 2018).

## METODE PENELITIAN

### Desain dan Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, pendekatan penelitian yang digunakan peneliti adalah menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan penyebaran kuesioner kepada responden dalam hal ini adalah karyawan PT. Primissima Sleman Yogyakarta dan desain peneletian menggunakan analisis jalur (Path Analisis) untuk melukiskan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat dan bukan bentuk hubungan interaktif (Gozhali, 2015). Untuk mengevaluasi pengaruh tidak langsung antar variabel digunakan Uji Sobel.

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Primissima Sleman Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan selama kurang lebih selama 2 bulan.

## HASIL PENELITIAN

### Analisis Jalur dan Uji Hipotesis

**Tabel 1.** Pengaruh Langsung X1,X2 Terhadap Y1

| Variabel            | Unstandardized<br>(B) | Standardized<br>(Beta) | Std.<br>Error | t hitung | Sig.  |
|---------------------|-----------------------|------------------------|---------------|----------|-------|
| X1                  | 0.710                 | 0.709                  | 0.041         | 17.109   | 0.000 |
| X2                  | 0.154                 | 0.267                  | 0.024         | 6.437    | 0.000 |
| Konstanta           | 16.182                |                        |               |          |       |
| Fhitung;Sig         | 1334.6 ; 0.000        |                        |               |          |       |
| Rsquare             | 0,912                 |                        |               |          |       |
| <b>Y1=aX1+bX2+e</b> |                       |                        |               |          |       |

**Sumber:** Hasil olah data 2020

Mengacu pada tabel Koefisien jalur di atas, Kepemimpinan Trasnformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karena nilai signifikansi < 0,05. Nilai koefisien jalur diperoleh dari Standardized Coefficients Beta. Besarnya nilai R square 0,912 yang menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh Kepemimpinan Trasnformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

adalah sebesar 91,2%, sementara sisanya merupakan kontribusi dari faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, nilai  $e1$  dapat dicari dengan rumus  $e1 = \sqrt{1 - 0,912} = 0,297$ . Sehingga dapat diperoleh model regresi sebagai berikut:  $Y1 = 0.709X1 + 0.267X2 + 0,297e1$

#### a. Uji Parsial (Uji t)

Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai t hitung 17.109 dan signifikansi 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga Terdapat Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Nilai koefisien regresi 0.710 menunjukkan adanya pengaruh positif artinya semakin tinggi nilai Kepemimpinan Transformasional maka Kepuasan Kerja akan semakin tinggi. Nilai ini juga dapat diartikan Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0.710 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari Kepemimpinan Transformasional.

1. Variabel Budaya Organisasi memiliki nilai t hitung 6.437 dan signifikansi 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga Terdapat Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Nilai koefisien regresi 0.154 menunjukkan adanya pengaruh positif artinya semakin tinggi nilai Budaya Organisasi maka Kepuasan Kerja akan semakin tinggi. Nilai ini juga dapat diartikan Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0.154 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari Budaya Organisasi.

#### b. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara bersama-sama dari variabel independen terhadap variabel dependen. Uji ini terlihat pada output table ANOVA. Adanya pengaruh secara bersama-sama antar variabel independen jika nilai F hitung lebih besar dari F table dan signifikansi lebih kecil dari 0,05. Nilai F hitung yaitu 1334.6 dan signifikansi 0,000 sehingga nilai F hitung lebih besar dari F table dan signifikansi lebih kecil dari 0,05, dapat diambil kesimpulan bahwa **terdapat** pengaruh simultan dari variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini juga mengartikan bahwa model  $Y1 = 0.709X1 + 0.267X2 + 0,297e1$  layak digunakan.

#### c. Koefisien Determinasi (Rsquare)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil koefisien determinasi diatas yaitu 0,912 yang dapat dikatakan variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara bersama-sama mampu mempengaruhi Kepuasan Kerja sebesar 91,2%.

**Tabel 2.** Pengaruh Langsung  $X1, X2, Y1$  Terhadap  $Y2$

| Variabel                               | Unstandardized<br>(B) | Standardized<br>(Beta) | Std.<br>Error | t<br>hitung | Sig.  |
|--|-----------------------|------------------------|---------------|-------------|-------|
| X1                                     | 0.247                 | 0.241                  | 0.120         | 2.056       | 0.041 |
| X2                                     | -0.047                | -0.079                 | 0.051         | -0.910      | 0.364 |
| Y1                                     | 0.674                 | 0.660                  | 0.124         | 5.458       | 0.000 |
| Konstanta                              | 6.469                 |                        |               |             |       |
| Fhitung;Sig                            | 175.668 ; 0.000       |                        |               |             |       |
| Rsquare                                | 0.674                 |                        |               |             |       |
| <b>Y2 = a + b1X1 + b2X2 + b3Y1 + e</b> |                       |                        |               |             |       |

**Sumber:** Hasil olah data 2020

Mengacu pada tabel Koefisien jalur di atas, jika dilihat dari nilai signifikansi variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap OCB masing-masing memiliki signifikansi yang lebih kecil daripada 0,05, yaitu 0.041 dan 0.000 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Sedangkan variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB karena memiliki nilai signifikansi yang lebih besar daripada 0,05 yaitu 0.364. Nilai koefisien jalur diperoleh dari Standardized Coefficients Beta. Besarnya nilai R Square 0.674 yang menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh pengembangan karir, lingkungan kerja dan retensi terhadap kinerja adalah sebesar 67,4%, sementara sisanya merupakan kontribusi dari faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, nilai  $e^2$  dapat dicari dengan rumus  $e^2 = 1 - 0.674 = 0.326$ . Sehingga dapat diperoleh model regresi sebagai berikut:  $Y1 = 0.709X1 + 0.267X2 + 0.570e^2$

### 1. Uji Parsial (Uji t)

1. Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai t hitung 2.056 dan signifikansi 0.041 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga **Terdapat Pengaruh** secara parsial yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organisational Citizenship Behavior*. Nilai koefisien regresi 0.247 menunjukkan adanya pengaruh positif artinya semakin tinggi nilai Kepemimpinan Transformasional maka *Organisational Citizenship Behavior* akan semakin tinggi. Nilai ini juga dapat diartikan *Organisational Citizenship Behavior* akan meningkat sebesar 0.247 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari Kepemimpinan Transformasional.
2. Variabel Budaya Organisasi memiliki nilai t hitung -0.910 dan signifikansi 0.364



sehingga nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga **Tidak Terdapat Pengaruh** secara parsial yang signifikan dari variabel Budaya Organisasi terhadap *Organisational Citizenship Behavior*.

3. Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai t hitung 5.458 dan signifikansi 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga **Terdapat Pengaruh** secara parsial yang signifikan dari variabel Kepuasan Kerja terhadap *Organisational Citizenship Behavior*. Nilai koefisien regresi 0.674 menunjukkan adanya pengaruh positif artinya semakin tinggi nilai Kepuasan Kerja maka *Organisational Citizenship Behavior* akan semakin tinggi. Nilai ini juga dapat diartikan *Organisational Citizenship Behavior* akan meningkat sebesar 0.674 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari Kepuasan Kerja.

#### b. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara bersama-sama dari variabel independen terhadap variabel dependen. Uji ini terlihat pada output table ANOVA. Adanya pengaruh secara bersama-sama antar variabel independen jika nilai F hitung lebih besar dari F table dan signifikansi lebih kecil dari 0,05. Nilai F hitung yaitu 175.668 dan signifikansi 0,000 sehingga nilai F hitung lebih besar dari F table dan signifikansi lebih kecil dari 0,05, dapat diambil kesimpulan bahwa **terdapat** pengaruh simultan dari variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organisational Citizenship Behavior*. Hal ini juga mengartikan bahwa model regresi  $Y_1 = 0.709X_1 + 0.267X_2 + 0,570e_2$  layak digunakan.

#### c. Koefisien Determinasi (Rsquare)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil koefisien determinasi diatas yaitu 0.674 yang dapat dikatakan variabel Komunikasi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama mampu mempengaruhi *Organisational Citizenship Behavior* sebesar 67.4%.

### 3. Pengaruh Tidak Langsung

#### a. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,709 \times 0,660) = 0,468$

Berikut ini uji sobel pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja, dimana diketahui sebelumnya nilai  $S_{X_1}$  yaitu 0,041 dan  $S_z$  yaitu 0,124.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 SE_a^2 + a^2 SE_b^2}}$$

dimana :

a=koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

$b$ =koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

$SE_a$ = standar error of estimation dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

$SE_b$ = standar error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

$$Z = \frac{(0,710) \times (0,674)}{\sqrt{(0,674)^2 (0,041)^2 + (0,710)^2 (0,124)^2}} = 5,18601885 \approx 5,2$$

Nilai signifikansi uji sobel berdasarkan uji berdasarkan signifikansi menggunakan <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> kalkulator statistic diperoleh nilai signifikansi yaitu 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Nilai zhitung dari uji sobel yaitu 5.2 sehingga nilai z lebih besar dari 1,96 oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja.

#### **b. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja**

$$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,267 \times 0,660) = 0,176$$

Berikut ini uji sobel pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja, dimana diketahui sebelumnya nilai  $S_{X_1}$  yaitu 0,024 dan  $S_z$  yaitu 0,124.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 SE_a^2 + a^2 SE_b^2}}$$

dimana :

$a$ =koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

$b$ =koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

$SE_a$ = standar error of estimation dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

$SE_b$ = standar error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

$$Z = \frac{(0,154) \times (0,674)}{\sqrt{(0,674)^2 (0,024)^2 + (0,154)^2 (0,124)^2}} = 4,14746195 \approx 4,1$$

Nilai signifikansi uji sobel berdasarkan uji berdasarkan signifikansi menggunakan <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> kalkulator statistic diperoleh nilai signifikansi yaitu 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Nilai zhitung dari uji sobel yaitu 4.1 sehingga nilai z lebih besar dari 1,96 oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja.

Di dalam analisis path terhadap model hipotesis akan dapat dihitung besarnya koefisien-koefisien pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dari jalur yang ada setelah diketahui koefisien pengaruh langsungnya.

## PEMBAHASAN

Hasil analisis data dan pengujian yang telah diuraikan di atas, selanjutnya akan dibahas dan dihubungkan dengan teori-teori ataupun dengan hasil penelitian-penelitian terdahulu.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Nilai signifikansi dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga Terdapat Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Nilai koefisien regresi 0,710 menunjukkan adanya pengaruh positif artinya semakin tinggi nilai Kepemimpinan Transformasional maka Kepuasan Kerja akan semakin tinggi. Nilai ini juga dapat diartikan Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,710 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari Kepemimpinan Transformasional.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan kepuasan kerja bagi para karyawan. Hasil tanggapan responden juga menunjukkan bahwa pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional di PT. Primissima Yogyakarta sudah berjalan sangat baik. Hal ini didukung pula dengan hasil wawancara awal dengan para staff office PT. Primissima menunjukkan bahwa para staff menyukai gaya kepemimpinan saat ini karena dinilai lebih dapat memberi dorongan kepada mereka untuk lebih inovatif, kreatif dan fokus terhadap tugas masing-masing. Serta hasil jawaban responden atas pernyataan kuesioner yang telah diberikan yang menunjukkan indikator dari kepemimpinan transformasional yang paling tinggi adalah "Pengaruh Ideal", yakni "pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan".

Dalam hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Husni (2017) mengungkapkan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Deswara and Arifin (2019) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang langsung yang lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan kontrak non-medis.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Nilai signifikansi dari Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga Terdapat Pengaruh

secara parsial yang signifikan dari variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Nilai koefisien regresi 0,154 menunjukkan adanya pengaruh positif artinya semakin tinggi nilai Budaya Organisasi maka Kepuasan Kerja akan semakin tinggi. Nilai ini juga dapat diartikan Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,154 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari Budaya Organisasi.

Hasil jawaban responden atas pernyataan kuesioner yang telah diberikan yang menunjukkan indikator dari Budaya Organisasi yang paling tinggi adalah "Orientasi Hasil", yakni "perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal". Hal ini menunjukkan karyawan di PT. Primissima Yogyakarta lebih mementingkan orientasi hasil dalam budaya organisasi mereka. Dengan adanya fasilitas yang lengkap, mereka dapat menyelesaikan tugas lebih cepat dan baik, sehingga dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi para karyawan tersebut.

Dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rismayadi and Maemunah (2016) menunjukkan hasil yang sejalan dimana mengungkapkan bahwa Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil penelitian Hilmawan et al (2019), Siba (2016), Emami et al (2012) juga menunjukkan bukti ada hubungan yang positif signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Nilai signifikansi dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,048 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga Terdapat Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. Nilai koefisien regresi 0,247 menunjukkan adanya pengaruh positif artinya semakin tinggi nilai Kepemimpinan Transformasional maka Organizational Citizenship Behavior akan semakin tinggi. Nilai ini juga dapat diartikan Organizational Citizenship Behavior akan meningkat sebesar 0,247 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari Kepemimpinan Transformasional. Tucker and Lewis (dalam Latif, 2018) mendefinisikan 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 pimpinan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Nilai signifikansi dari Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,364 sehingga nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga Tidak Terdapat Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil uji ini tidak sama dengan

hipotesis peneliti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Budaya kerja memiliki pengaruh negatif terhadap OCB. Artinya Semakin rendah tingkat budaya organisasi, maka OCB semakin tinggi, dan sebaliknya. Namun, secara tidak langsung budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti kepuasan kerja merupakan full mediating variabel antara Budaya Kerja terhadap OCB dimana Budaya Organisasi harus melewati kepuasan kerja terlebih dahulu untuk mencapai OCB. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sanhaji (2016) dimana budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap OCB.

Budaya organisasi yang kuat akan memberikan stabilitas pada organisasi (Robbins and Judge 2015). Budaya organisasi tetap perlu dikembangkan di PT. Primmisima sebab Budaya organisasi yang berjalan dengan baik dapat membentuk karyawan yang terampil, memiliki kemampuan kerja, memegang teguh komitmen organisasi dan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Nilai signifikansi dari Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga Terdapat Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior. Nilai koefisien regresi 0,674 menunjukkan adanya pengaruh positif artinya semakin tinggi nilai Kepuasan Kerja maka Organizational Citizenship Behavior akan semakin tinggi. Nilai ini juga dapat diartikan Organizational Citizenship Behavior akan meningkat sebesar 0,674 satuan setiap kenaikan satu-satuan dari Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja, dapat diketahui bahwa indikasi masalah diawal beberapa karyawan belum paham mengenai indikator kepuasan kerja, namun hasil penelitian menunjukkan indikasi kepuasan kerja sangat baik. Begitupun dengan perilaku OCB yang diketahui masalah diawal bahwa karyawan belum menampilkan perilaku OCB, namun hasil penelitian menunjukkan adanya indikasi perilaku OCB. Tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Primmisima Yogyakarta menunjukkan hasil yang bagus. Artinya sebagian besar karyawan setuju telah memiliki kepuasan kerja. Dari hasil penyebaran kuesioner, nilai indikator yang tertinggi dari kepuasan kerja adalah "sikap atasan". Dimana para karyawan menyukai atasan yang tegas dalam disiplin. Tegas berbeda dengan keras. Atasan harus tegas, antara lain dalam memberi perintah dan keputusan.

Hasil penelitian Gunawan (2019) terhadap menyatakan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja semakin tinggi pula Organization Citizenship Behavior. Hal ini

diperkuat dengan hasil penelitian Kusuma (2014) yang mengungkapkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior pegawai. Selain itu diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Gunawan et al (2019) 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 .

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Organizational Citizenship Behavior**

Nilai signifikansi uji sobel berdasarkan uji berdasarkan signifikansi menggunakan <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> kalkulator statistic diperoleh nilai signifikansi yaitu 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Nilai zhitung dari uji sobel yaitu 5.1 sehingga nilai z lebih besar dari 1,96 oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja.

Hal ini menunjukkan untuk meningkatkan OCB pada karyawan PT. Primmissima Yogyakarta perlu meningkatkan kepuasan kerja dengan memperhatikan gaya kepemimpinan transformasional. Hasil kuesioner yang telah diolah menunjukkan karyawan merasa puas karena indikator "sikap atasan". Dengan adanya sikap atasan yang tegas dan berpengaruh ideal dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga cenderung meningkatkan OCB.

Dari hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rusdianto and Riani (2015), Aldrin and Yunanto (2019) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Kepuasan Kerja**

Nilai signifikansi uji sobel berdasarkan uji berdasarkan signifikansi menggunakan <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> kalkulator statistic diperoleh nilai signifikansi yaitu 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Nilai zhitung dari uji sobel yaitu 4.1 sehingga nilai z lebih besar dari 1,96 oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari variabel Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian di PT. Primissima Yogyakarta, budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap OCB, namun berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal tersebut didukung oleh adanya hasil kuesioner yang menunjukkan bahwa karyawan merasa puas karena sikap atasan mereka dan juga fasilitas yang disediakan oleh perusahaan sehingga dapat mendukung keefisienan dan keefektifitas kerja para karyawan. Dengan merasa puas, para karyawan cenderung melakukan hal positif seperti membantu mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang sedang berhalangan hadir. Dengan membantu pekerjaan rekan kerja yang tidak hadir, maka pekerjaan mereka juga cepat terselesaikan dengan baik.

Dari hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Husodo (2018) bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Artinya semakin tinggi nilai Kepemimpinan Transformasional maka Kepuasan Kerja akan semakin tinggi.
2. Terdapat Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Artinya semakin tinggi nilai Budaya Organisasi maka Kepuasan Kerja akan semakin tinggi.
3. Terdapat Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Organisational Citizenship Behavior. Artinya semakin tinggi nilai Kepemimpinan Transformasional maka Organisational Citizenship Behavior akan semakin tinggi.
4. Terdapat Pengaruh negatif yang tidak signifikan dari variabel Budaya Organisasi terhadap Organisational Citizenship Behavior. Artinya semakin tinggi nilai Kepuasan Kerja maka Organizational Citizenship Behavior akan semakin rendah.
5. Terdapat Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Kepuasan Kerja terhadap Organisational Citizenship Behavior. Artinya semakin tinggi nilai Kepuasan Kerja maka Organizational Citizenship Behavior akan semakin tinggi.
6. Terdapat Pengaruh tidak langsung yang signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja.
7. Terdapat Pengaruh tidak langsung yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja.

## Referensi :

- Andewi, N.M.A.Y., Supartha, W.G., and Putra, M.S. 2016. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja pada Karyawan Pdam Tirta Mangutama Kabupaten Badung. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5 (7), 2231-2260.
- Darto M, Setyadi D, Riadi SS, & Hariyadi S. 2015. 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 Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7 (23), 205- 219.
- Deswara D, Arifin, Y. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya bagi Kinerja Karyawan Klinik. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 8(04),143-150, doi: <https://doi.org/10.33221/jikm.v8i04.400>.
- Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul Endah RL, Fithriyah NK, Gabhy K. 2018. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada karyawan PG Krebet Baru Malang. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7 (2), 116-123.
- Emami R, Moradi E, Idrus D, Almutairi DO. 2012. Investigating the Relationship between Organizational Learning Culture, Job Satisfaction and Turnover Intention in it SMEs. *International Journal of Innovative Ideas (IJII)*, 12(1),8 - 23.
- Ghashghaeinia AR, Hafezi S. 2015. Relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior among personnel of Islamic Azad University of Fars. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(ISS),131-138.
- Ghozali, Imam. 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23..* Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan A, Sunaryo W, Muharam H. 2019. Peningkatan Organizational Citizenship Behavior melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7 (2),778-789, doi :10.33751/jmp.v7i2.1327
- Gunawan, R. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT. First Marchinery Tradeco



Cabang Surabaya. *Agora*,4(1),60-66. Hasanah U. 2019. Dampak Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja pada Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Manazhim*, 1(1),26-44, doi: <https://doi.org/10.36088/manazhim.v1i1.135>.

Himawan I, Taba I, Reni A. 2019. The Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable at Telkom Indonesia Regional VII Division. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*,1(3),37-50. Doi: <https://doi.org/10.26487/hjbs.v1i3.252>.

Husni, Rahmatin I, Dwityanto A. 2017. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Kepuasan Kerja Pada Pegawai Non-Medis Rumah Sakit Pku Muhammadiyah Surakarta. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Surakarta*.

Husodo YRPH. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Jatim Indo Lestari. *Agora*, 6(1).

Khan MA, Ismail F, Hussain A, Alghazali B. 2020. The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *sage Journals*, 10(1),1-16.

Kusuma LS, Lingga (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai RRI Yogyakarta. *Lambung Pustaka UNY*.

Latif MI. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Iklim Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada RSUD Genteng Kabupaten Banyuwangi). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5(1),51-64, doi: <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i1.2316>.

Maharani V, Troena EA, Noermijati. (2013). 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. *International Journal of Business and Management*, 8(17),1-12, doi : 10.5539/ijbm.v8n17p1.

Naqshbandi MM, Tabche I. 2018. The interplay of leader-ship, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133,156-67, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.03.017>.

- Pratama, A, Kasmiruddin 2017. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perawat (Studi Pada Perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru). Jurnal. Pekanbaru: Universitas Riau,4(2),1-13.
- Putri IS. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Samarinda. *ejournal Administrasi Negara*,4 (4), 4802 - 4816.
- Robbins,S.P and Judge T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusdiyanto W, & Riani AL. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Pada Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi. *Jurnal Economia*,11(2),161, doi: <https://doi.org/10.21831/economia.v11i2.7950>.
- Samad MA, Hardi R. 2018. Kepemimpinan Transformasional Walikota Makassar (2014-2019) pada Program Makassar Tidak Rantasa (MTR). *Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 5 (1), 46-50.
- Sanhaji A, Budi ES, Suharto. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen EOrganisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 1 (5), 917 - 926.
- Sanjaya FA. 2020. Pengaruh Budaya Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kaltrabu IndahTour danTravel Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*,4(1),24-29.
- Sharma, Jai Prakash; Bajpai, Naval; Holani, Umesh. 2011, *Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective*. *International Journal of Business and Management*. 6 (1) 67-75.
- Schultz DP. dan Schultz SE. 2016. *Psychology & Work Today*. New Jersey: Pearson Education Inc. Senny MH, Wijyaningsih L, Kurniawan M. 2018. The Application of Transformational Leadership in Early Childhood Education Management in Sidorejo Salatiga Sub District. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*,8 (2),197-209.