

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Peran Mediasinya (Studi Pada Karyawan PT. 3M Mining, Manufacturing, Mineshota Indonesia Departemen Supply Chain Operation)

Lismiatun

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang

Email : dosen01460@unpam.ac.id

ABSTRAK

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Kepemimpinan yang kuat merupakan prasyarat bagi setiap tim berkinerja tinggi terutama dalam situasi yang dinamis seperti saat ini. Adanya keterbatasan yang dimiliki oleh karyawan sangat dibutuhkan perilaku ekstra peran dari para karyawan. Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkannya sehingga komitmen organisasi para karyawanpun akan dapat meningkat.

Tujuan penelitian ini untuk menemukan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai peran mediasinya pada karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia pada Divisi Supply Chain Operation dengan responden sebanyak 106 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan metode random sampling dan instrumen kuesioner digunakan sebagai pengumpul data. Transformasi data dilakukan dengan software SPSS 21 for Windows, untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menggunakan regresi linear berganda.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya persepsi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja baik secara parsial ataupun bersama-sama mempengaruhi secara positif dan signifikan OCB dan komitmen organisasional karyawan. Namun kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karena karyawan mengukur kepuasan kerja dari sistem penggajian, kesempatan promosi dan kenaikan jabatan dan tinggi rendahnya komitmen organisasi terjadi karena keterikatan emosional yang tinggi dari karyawan itu sendiri. Implikasi dari kesimpulan di atas yaitu PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia pada Divisi Supply Chain Operation dapat melakukan dengan lebih bersikap tegas dan memberikan perhatian serta dukungan pada karyawan. Hal tersebut perlu dilakukan secara bersama-sama karena hasil penelitian faktor tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Kata kunci: *Kepemimpinan transformasional, organizational citizenship behavior, Komitmen Organisasional , Kepuasan Kerja.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih *responsif* agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Transformasi organisasi akan membawa organisasi dari bentuk dan sistem yang lama ke bentuk dan sistem yang baru. Biasanya perubahan digunakan untuk berbagai alasan misalnya ketika perusahaan mengenakan aturan baru, ketika menetapkan sasaran baru, strategi dan pernyataan visi misi organisasi. Transformasi dapat diartikan sebagai perubahan yang bersifat mendasar, strategik dan menyeluruh.

Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi membutuhkan karyawan yang memperlihatkan perilaku OCB, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi.

Agar perilaku ekstra peran atau OCB para karyawan ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin sangatlah diperlukan. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang atasan harus dapat mempengaruhi seluruh anak buah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk

Kepuasan kerja tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkannya, antara produktivitas, *turnover*, absensi, kecelakaan kerja, dan kemampuan mempelajari pekerjaan baru. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan antara lain faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji, kebijakan organisasi termasuk didalamnya kesempatan untuk mengembangkan diri, lingkungan pekerjaan, motivasi karyawan itu sendiri serta yang tidak kalah pentingnya adalah perilaku atasan atau kepemimpinan.

Komitmen organisasi menjadi perhatian penting dalam banyak penelitian karena memberikan dampak signifikan terhadap perilaku kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, absensi karyawan dan juga *turn over* karyawan. Komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka

kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Namun kenyataannya banyak organisasi atau perusahaan yang kurang memperhatikan mengenai komitmen / loyalitas karyawannya sehingga kinerja mereka kurang maksimal.

Pembatasan Masalah

Penelitian ini hanya difokuskan pada permasalahan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia Departemen Supply Chain Operation dengan rentang waktu penelitian adalah selama 6 (enam) bulan dengan metode penelitian yang di gunakan adalah kuantitatif.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat diidentifikasi masalahnya yaitu sebagai berikut :

1. Kurangnya kematangan (*maturity*) jiwa pemimpin yang mempengaruhi profesionalitas dalam memimpin sehingga menurunkan motivasi, kepercayaan dan *passionnya* (*semangat*) terhadap karyawan Divisi Supply Chain PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia.

2. Turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan

perpindahan pegawai timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

3. Keefektifan peran pemimpin dalam mencapai tujuan perusahaan masih rendah menyebabkan banyak karyawan Divisi Supply Chain PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia tidak berperilaku extra dalam menjalankan perannya sehingga harus dilakukan perubahan yang baru.

4. Sikap ketidakpuasan karyawan Divisi Supply Chain PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia cenderung ditunjukkan dalam berbagai perilaku OCB yang rendah serta kontra produktif dan cenderung tidak memiliki loyalitas kerja.

5. Masih kurang dan rendahnya komitmen organisasi yang di berikan kepada karyawan Divisi Supply Chain PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia yang berdampak kepada komitmen /loyalitas karyawan yang rendah sehingga kinerja mereka kurang maksimal dan memilih meninggalkan organisasi (*resign*).

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap OCB karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia?

2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan PT. 3M

(Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia?

3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap komitmen organisasional karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia?

4. Apakah kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap OCB PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia?

5. Apakah kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia.

2. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia.

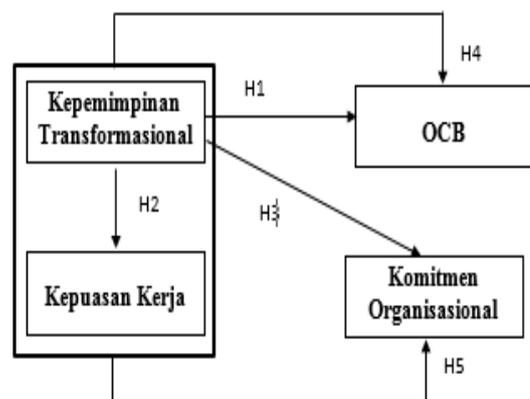
3. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia.

4. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh

kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia.

5. Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia.

Kerangka Pemikiran



Berdasarkan kerangka berpikir dan model konseptual diatas maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.

2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional

4. Kepemimpinan Transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB

5. Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

LANDASAN TEORI**Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Gaya kepemimpinan yaitu satu rangkaian permainan peran (*role playing*), mengeksplorasi pengaruh dari pemimpin terhadap pengambilan keputusan kelompok, memperkenalkan variabel - variabel seperti agenda-agenda yang tersembunyi.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Yukl, (2010, p.305), kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek yang meliputi: pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*). Keempat aspek kepemimpinan transformasional tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktifitas, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggalkan efektifitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi.

Seorang pemimpin mempunyai

tugas untuk membantu bawahan dalam mencapai tujuan-tujuan (*goal*) mereka dan menyediakan petunjuk (*path*) atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan tersebut sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Pada intinya, teori *path-goal* menjelaskan empat perilaku pemimpin. (Wahjono, 2010, hlm. 284).

Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang baik dan tepat untuk meraih efektivitas yang optimal. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang memastikan para pegawai bekerja untuk mencapai hasil yang samadengan menetapkan visi, misi, dan nilai-nilai. Bersama-samavis, misi, dan nilai-nilai suatu perusahaan, membentuk suatu kerangka kerjayang mengarahkan pegawai ke satu arah. (Jackson & Schuler, 2011).

Dari pendapat tersebut di atas peneliti menyimpulkan bahwa *Transformational Leadership* atau kepemimpinan transformasional adalah suatu relasi antara para pemimpin dan para pengikut mereka di mana kedua pihak diangkat ke tingkat moral yang lebih tinggi. Dimana indikatornya yaitu ; (a) rasionalitas, (b) *good leadership*, (c) kecerdasan, (d) kestabilan emosi atau kedewasaan, (e) motivasi diri dan dorongan berprestasi, (f) sikap hubungan kemanusiaan atau ketrampilan sosial, (g) proaktif, (h) objektif, (i) konsiten, (j) adil (h) kecakapan tekhnis atau kecakapan manajerial.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh pegawai. Dalam hal ini dimaksud dengan sikap

tersebut adalah hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan/supervisi, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi dan kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang adil (*fair*) dan tidak merugikan, hubungan sosial di dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai.

Gibson, et al., (2009, p.152) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan manfaat lainnya bagi pekerja.

Selain itu, menurut *Job Descriptive Index* (JDI) dalam Rivai, (2009, hlm. 479) faktor penyebab kepuasan kerja ialah :

1. Bekerja pada tempat yang tepat
2. Pembayaran yang sesuai
3. Organisasi dan manajemen
4. Supervisi pada pekerjaan yang tepat
5. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat (*right prople in the right place*).

Dari uraian pendapat para ahli tersebut peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja. Indikator yang umumnya digunakan oleh karyawan antara lain meliputi; (a) kedisiplinan, (b) prestasi kerja, (c)

penempatan yang sesuai dengan keahlian, (d) perlakuan yang adil, (e) peralatan yang mendukung, (f) kebijakan perusahaan, (g) rekan sekerja yang kooperatif, (h) kondisi kerja, (i) upah/gaji dan tunjangan, (j) kesejahteraan karyawan. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang di rasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Organizational Citizenship Behavior

OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber data manusia yang handal, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dan dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan-perubahan lingkungannya.

Huang, et al., (2012, p.513–529) mengemukakan tiga kategori perilaku pekerja, yaitu: (1) berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu organisasi; (2) harus menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur oleh organisasi; serta (3) melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam organisasi. Kategori terakhir yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) atau *the extra-role behavior*.

Berdasarkan Shweta & Srirang (2010, p.27-36) menyajikan sebuah tinjauan yang komprehensif berupa kerangka kerja untuk mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi

OCB, diantaranya: (1) Disposisi individu dan motif individu, (2) Kohesivitas kelompok, (3) Sikap Pegawai.

Dari uraian diatas peneliti menyimpulkan bahwa sintesa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau juga yang dikenal dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi adalah perilaku yang membuat individu melakukan sesuatu yang tidak dideskripsikan dalam pekerjaannya melalui bekerja tidak hanya apa yang menjadi tanggung jawabnya sendiri, tidak memiliki penghargaan (*reward*) untuk itu namun dapat membantu rekan kerja lainnya, dan juga memberikan sesuatu hal yang lebih bagi organisasi, serta untuk dapat menciptakan iklim kerja yang baik. Dengan indikator (a) efektif, (b) sportif, (c) inisiatif, (d) kreativitas, (e) loyalitas.

Komitmen Organisasional

Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan organisasi atau perusahaan yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya.

Nawab & Bhatti, (2011, p.25-32) menyatakan: “*Organization commitment can be defined as affiliation of employees to the organization and involvement in it*”. Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana karyawan mengenali organisasi yang mempekerjakannya, yang merupakan keinginan karyawan untuk berupaya besar dengan niatnya untuk tinggal dengan organisasi ataupun keterikatan dengan organisasi untuk waktu yang

lama disertai partisipasi aktif.

Menurut Mathis & Jackson, (2011, hlm.155) memberikan definisi komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan – tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Dari pendapat tersebut diatas peneliti menyimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah sikap emosional yang dirasakan dan ditunjukkan oleh seorang karyawan untuk terus bergabung diorganisasi dengan penerimaan dan kepercayaan atas semua aturan, nilai-nilai dari budaya dan tujuan organisasi. Dengan indikator yang di tunjukkan oleh anggota organisasi seperti : (a) loyalitas, (b) berpegang teguh kepada visi dan misi organisasi, (c) tunduk dan patuh kepada aturan dan kebijakan organisasi, (d) sikap rela berkorban, (e) terlibat langsung dalam peran kepegawaian, (f) ingin menjadi anggota organisasi dalam jangka waktu lama, (g) rasa senang terhadap pekerjaan.

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Peneliti melakukan studi kasus ini didalam perusahaan tempat peneliti bekerja yaitu di Divisi Supply Chain Operation PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia yang beralamat di Perkantoran Hijau Arkadia Tower F Lt.8, Jl. TB. Simatupang Kav. 88, Jakarta Selatan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanasi, dimaksudkan untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap

populasinya atau menjelaskan hubungan, perbedaan atau pengaruh variabel terhadap variabel lainnya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode angket atau metode kuesioner untuk data primer.

C. Desain Penelitian

Rancangan penelitian merupakan kerangka kerja untuk melakukan studi yang digunakan sebagai pedoman dalam pengumpulan dan menganalisis data. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanasi. Metode penelitian kuantitatif eksplanasi dimaksudkan untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya atau menjelaskan perbedaan atau pengaruh variabel terhadap variabel lainnya. Metode ini juga digunakan untuk mengembangkan dan menyempurnakan teori dan memiliki kredibilitas untuk mengukur, menguji pengaruh serta hubungan sebab-akibat dari dua atau beberapa variabel dengan menggunakan analisis statistik.

Berdasarkan pelakuan terhadap variabel, penelitian ini merupakan kajian lapangan, dimana kajian yang dilakukan dalam situasi sehari-hari yang bertujuan untuk mencari hubungan dan interaksi antar variabel dalam struktur sosial yang nyata tanpa adanya manipulasi terhadap variabel bebas.

D. Definisi Operasional

Dari masing-masing variabel penelitian perlu didefinisikan yang bertujuan untuk menjelaskan makna dari variabel penelitian tersebut. Definisi variabel tersebut adalah

sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional yang di persepsikan oleh karyawan adalah kepemimpinan yang dapat mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, serta pola kerja serta nilai-nilai kerja dan diharapkan pimpinan paham dan mengerti akan derajat inisiatif dalam menjalankan fungsi dan peran kepemimpinan, mempunyai tingkat tanggung jawab atas proses dan hasil serta mengetahui seberapa besar nilai frekuensi dan kualitas komunikasi diantara pemimpin dan bawahannya sehingga mereka dapat lebih mampu mengotimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kepuasan kerja adalah perilaku umum dari seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan sebagai hasil dari perbedaan antara nilai penghargaan (*reward*) yang diperoleh dengan nilai penghargaan (*reward*) yang diharapkan akan diperoleh. Dengan kata lain kepuasan kerja adalah bentuk evaluatif positif terhadap aspek-aspek yang ada dilingkungan kerja.

3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai perilaku individu yang dengan bebas dapat dipilih oleh individu sendiri tersebut, tidak berhubungan atau tidak diakui secara eksplisit dengan sistem imbalan (*reward formal*), tetapi secara *agregat* sangat mendukung efektifitas fungsi-fungsi dalam organisasi.

4. Secara konseptual Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai seberapa jauh tingkat seorang karyawan mengikatkan diri dalam bentuk kesetiaan dan loyalitas kepada sekumpulan orang atau

organisasi perusahaan disertai adanya rasa kepuasan dalam bekerja dan kepuasan kesejahteraan.

Dari masing-masing variabel tersebut memiliki indikator-indikator yang di gunakan oleh peneliti sebagai instrumen penelitian dalam bentuk kuisisioner pertanyaan penelitian sebagai berikut :

Tabel 4
Kisi-kisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Item Kuesioner	
		No.	Jml h
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepercayaan	2,3	2
	Inspirational	5,6,7,8	4
	Komunikasi	1,4	2
	Intelektual	9,10,11	3
	Hubungan Individu	12,13,14	3
Kepuasan Kerja	<i>Statisfiers</i>		
	• Perkerjaan itu sendiri	2,3	2
	• Reward dan Promosi	7	1
	• Tanggung jawab	4	1
	• Pengembangan Potensi	5,6	2
	<i>Dissatisfiers</i>		
	• Gaji dan Upah	1	1
	• Kondisi Kerja	10	1
	• Hubungan antar pribadi	11,12	2
	• Kualitas Supervisi	8,9	2
Organizational Behaviour Citizenship (OCB)	<i>Altruism</i>		
	• Membe rikan bantuan rekan kerja	1,3,4	3
	• <i>Back up</i> rekan kerja	2	1
	• <i>Knowle dge Orientation</i>	5	1
	<i>Courtesy</i>		
• Saling menghormati hak	6	1	

	<i>privatesesama</i> rekan kerja		
	• Menghi ndari konflik sesama rekan kerja	7,8	2
	• Berpikir sebelum bertindak	9	1
	• Menguta makan diskusi musyawarah (<i>win-win solution</i>)	10	1
	<i>Sportmanship</i>		
	• <i>Efective ness</i>	11,12	2
	• Kebijak an/Administrasi	13	1
	• <i>Toleran cesesama</i> rekan kerja	14	1
	<i>Conscientious ness</i>		
	• Keterbu kaan atas informasi	15	1
	• <i>Ontime</i> sesuai <i>deadline</i>	16	1
	• <i>Extraor dinary</i> dalam tugas	17,18	2
	<i>Civic Virtue</i>		
	• Produkt if	19,20,21	3
	• Berparti sipasi dalam keputusan	22,23	2
	• Dukung an	24	1
Komitmen Organisasi	<i>Afektif</i>		
	• Kebang gaan sebagai anggota	2	1
	• Keterik atan	1	1
	<i>Continue</i>		
	• Pilihan pekerjaan	3,4	2
	<i>Normatif</i>		
	• Loyalita s	5,6	2

E. Sumber dan Cara Pengumpulan Data / Informasi

Metode pengumpulan data yang

digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode angket atau metode kuesioner untuk data primer. Metode angket yang digunakan adalah dengan angket tertutup, yaitu angket yang dirancang sedemikian rupa untuk merekam data tentang suatu keadaan yang dialami oleh responden, kemudian semua pertanyaan harus dijawab sesuai dengan pilihan alternatif jawaban yang telah tertera dalam angket tersebut.

Instrumen yang digunakan berupa kuesioner dengan skala likert untuk setiap variabel penelitian yaitu menggunakan data interval dengan skala likert 1 sampai dengan 5. Dalam skala ini, angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan sangat tidak setuju terhadap pertanyaan yang diajukan sedangkan angka 5 menunjukkan sangat setuju.

F. Teknik Penentuan Data

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Departemen Supply Chain Operation PT. 3M (Mining, Manufaturing, Mineshota) Indonesia dengan jumlah sebanyak 139 orang pada tahun 2015.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *stratified random sampling*, yaitu pemilihan sampel yang diaplikasikan pada populasi berstrata. Untuk menentukan ukuran sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = persentase toleransi terjadinya galat; taraf signifikansi

kesalahan.

Pengambilan sampel yang masih dapat ditoleransi atau diinginkan, karena penelitian ini lingkup bidang sosial, maka ditetapkan (e) = 5% sehingga :

$$n = \frac{139}{1 + 139 \cdot (0,05)^2} = 105,9048 = 106 \text{ responden}$$

Maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 106 orang.

G. Rancangan Analisa dan Uji Hipotesis

Dalam melakukan analisis dan pengujian hipotesis, dari hasil data yang sudah dikumpulkan dilakukan analisis Stasistik Deskriptif. Pengujian yang dipakai dalam uji instrumen penelitian adalah uji validitas dan reliabilitas, sebagai berikut :

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi tiap butir dengan skor totalnya adalah dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment Pearson*.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi alat ukur dalam penggunaannya. Untuk uji reliabilitas ini digunakan Teknik *Alpha Chronbach*. Skala pengukuran dengan koefisien alpha kurang 60 berarti buruk, 70 berarti dapat diterima sedangkan lebih dari 80 berarti baik.

c. Analisa Regresi

Pengertian regresi secara umum adalah suatu alat statistik yang memberikan penjelasan tentang pola hubungan (model) antara dua variabel atau lebih. Bentuk umum model atau rumus hubungan tersebut adalah :

(a) Model Regresi Sederhana

Regresi linier sederhana digunakan untuk mendapatkan hubungan matematis dalam bentuk suatu persamaan antar variabel tak bebas tunggal dengan variabel bebas tunggal. Regresi linier sederhana hanya memiliki satu peubah yang dihubungkan dengan satu peubah tidak bebas. Bentuk umum dari persamaan regresi linier untuk populasi adalah :

$$Y = a + bX$$

Y : Variabel terikat

a, b : Koefisien regresi (konstanta)

X : Variabel bebas

(b) Model Regresi Berganda

Metode analisis regresi linear berganda yaitu teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui arah dan besaran pengaruh variabel bebas yang berjumlah lebih dari satu terhadap satu variabel terikat dengan memakai prinsip korelasi dan regresi. Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi software SPSS 21 for Windows. Model persamaan yang umum digunakan adalah :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Y = variabel terikat

X₁, X₂, X₃ = variabel bebas

A = nilai konstanta regresi

b₁, b₂, b₃ = nilai koefisien regresi

Dalam melakukan Analisis Regresi terdapat beberapa asumsi klasik yang harus dipenuhi. Oleh karena itu, uji asumsi klasik perlu dilakukan, dan pengujian-pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1) Uji Asumsi Klasik Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistik parametrik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut harus terdistribusi secara normal. Salah satu metode yang digunakan untuk menguji kenormalan data adalah metode *Kolmogorov Smirnov (KS)*. Dalam metode KS, penerimaan H₀ mengindikasikan bahwa data yang dianalisis tersebar normal. Rumus Uji *Kolmogorov Smirnov* yaitu :

$$KS_{hitung} = \frac{\sum (F_o - F_e)^2}{F_e}$$

KS hitung = Nilai KS hitung

F_o = Frekwensi data awal

F_e = Frekwensi data sebaran normal

2) Uji Asumsi Klasik Heteroskedastisitas

Pengujian ini digunakan untuk melihat apakah variabel pengganggu mempunyai varian yang sama atau tidak. Heteroskedastisitas mempunyai suatu keadaan bahwa varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda. Dengan dasar analisisnya adalah sebagai berikut :

a) Jika ada pola tertentu, seperti titi-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

b) Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas atau dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi

heteroskedastisitas.

3) Uji Asumsi Klasik Multikolinearitas

Uji asumsi ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari *Value Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai $VIF > 10$, terjadi multikolinearitas tetapi jika sebaliknya nilai $VIF < 10$ artinya tidak terjadi multikolinearitas.

4) Uji Asumsi Klasik Autokorelasi

Uji autokorelasi merupakan pengujian asumsi dalam regresi dimana variabel dependen tidak berkorelasi dengan dirinya sendiri. Salah satu metode untuk menguji autokorelasi adalah metode *Durbin Watson* (DW).

d. Uji Hipotesis (Uji t dan F)

Untuk menguji signifikansi koefisien regresi yaitu pengaruh yang ditemukan itu berlaku untuk keseluruhan populasi, maka perlu di uji signifikansi dengan uji signifikansi pengaruh uji t dan uji F. Sebagai dasar pengambilan keputusan adalah :

(1) Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_a diterima, dan H_0 ditolak artinya pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat signifikan.

(2) Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_a ditolak, dan H_0 diterima artinya pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat tidak signifikan.

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Karakteristik responden meliputi umur, jenis kelamin, dapat dilihat pada Tabel 1 memperlihatkan bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan dengan perbandingan sebesar 59% berbanding 41%. Sementara sebagian besar responden berumur < 30 tahun sebesar 47%, 30-40 sebesar 43% dan > 40 tahun sebesar 10%.

Tabel 1

Karakteristik Responden

Keterangan	Kategori	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	63	59%
	Perempuan	43	41%
Umur	<30 tahun	50	47%
	30-40 tahun	46	43%
	>40 tahun	11	10%
Total		106	

B. Deskripsi Data

1.) Uji Validitas

Dalam penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi software SPSS 21 for Windows. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan agar diperoleh alat ukur yang tepat dan dapat dipercaya. Tujuan dari pengujian ini juga adalah untuk menghasilkan daftar pertanyaan yang terpercaya (*reliable*) dan benar (*valid*). Kriteria *valid* atau tidak *valid* adalah bila korelasi r_{hitung} kurang dari nilai r_{tabel} dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, berarti butir pernyataan *tidak valid*.

a. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Tabel 2

Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

No. Pernyataan	Validitas		Keterangan
	rHitung	rTabel	
1	0.778	0.259	Valid
2	0.819	0.259	Valid
3	0.838	0.259	Valid
4	0.811	0.259	Valid
5	0.863	0.259	Valid
6	0.850	0.259	Valid
7	0.799	0.259	Valid
8	0.810	0.259	Valid
9	0.846	0.259	Valid
10	0.865	0.259	Valid
11	0.872	0.259	Valid
12	0.837	0.259	Valid
13	0.879	0.259	Valid
14	0.856	0.259	Valid

Sumber data : data hasil pengolahan

Dari hasil analisis validitas untuk dengan taraf signifikasi 5% dari rtabel untuk $df = n - 2 = 56$ dengan signifikansi 5 % ($\alpha = 0,05$) didapatkan nilai rtabel = 0,259 dan dinyatakan semua pernyataan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga tidak perlu dilakukan uji ulang.

b. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

No. Pernyataan	Validitas		Keterangan
	rHitung	rTabel	
1	0.630	0.259	Valid
2	0.669	0.259	Valid
3	0.754	0.259	Valid
4	0.758	0.259	Valid
5	0.783	0.259	Valid
6	0.745	0.259	Valid
7	0.695	0.259	Valid
8	0.745	0.259	Valid
9	0.767	0.259	Valid
10	0.670	0.259	Valid
11	0.764	0.259	Valid
12	0.695	0.259	Valid

Sumber data : data hasil pengolahan

Dari hasil analisis validitas untuk dengan taraf signifikasi 5% dari rtabel untuk $df = n - 2 = 56$ dengan signifikansi 5 % ($\alpha = 0,05$)

didapatkan nilai rtabel = 0,259 dan dinyatakan semua pernyataan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$.

c. Uji Validitas Variabel OCB

Tabel 4
Hasil Uji Validitas Variabel OCB

No. Pernyataan	Validitas		Keterangan
	rHitung	rTabel	
1	0.707	0.259	Valid
2	0.705	0.259	Valid
3	0.746	0.259	Valid
4	0.635	0.259	Valid
5	0.748	0.259	Valid
6	0.730	0.259	Valid
7	0.716	0.259	Valid
8	0.727	0.259	Valid
9	0.742	0.259	Valid
10	0.680	0.259	Valid
11	0.758	0.259	Valid
12	0.637	0.259	Valid
13	0.699	0.259	Valid
14	0.707	0.259	Valid
15	0.673	0.259	Valid
16	0.744	0.259	Valid
17	0.781	0.259	Valid
18	0.755	0.259	Valid
19	0.654	0.259	Valid
20	0.604	0.259	Valid
21	0.698	0.259	Valid
22	0.760	0.259	Valid
23	0.667	0.259	Valid
24	0.651	0.259	Valid

Sumber data : data hasil pengolahan

Dari hasil analisis validitas untuk dengan taraf signifikasi 5% dari rtabel untuk $df = n - 2 = 56$ dengan signifikansi 5 % ($\alpha = 0,05$) didapatkan nilai rtabel = 0,259 dan dinyatakan semua pernyataan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$.

d. Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Tabel 5
Hasil Uji Validitas Variabel

Komitmen Organisasi

No.	Validitas		Keterangan	
	Pernyataan	rHitung		rTabel
1		0.828	0.259	Valid
2		0.786	0.259	Valid
3		0.821	0.259	Valid
4		0.885	0.259	Valid
5		0.856	0.259	Valid
6		0.855	0.259	Valid

Sumber data : data hasil pengolahan

Dari hasil analisis validitas untuk dengan taraf signifikasi 5% dari rtabel untuk $df = n - 2 = 56$ dengan signifikansi 5 % ($\alpha = 0,05$) didapatkan nilai rtabel = 0,259 dan dinyatakan semua pernyataan valid karena rhitung > rtabel.

2.) Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi software SPSS 21 for Windows. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan menguji konsistensi internal dari skala dengan teknik *cronbach's alpha*. Skala pengukuran dengan koefisien alpha kurang 60 berarti buruk, 70 berarti dapat diterima sedangkan lebih dari 80 berarti baik.

Tabel 6

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Reliability Statistic	
Cronbach's Alpha	N of items
0.952	14

Untuk reliabilitas variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dari hasil $r_{\alpha} = 0.952 > 0,800$ (*reliable*).

Tabel 7

Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Kepuasan

Reliability Statistic	
Cronbach's Alpha	N of items
0.887	12

Untuk reliabilitas variabel Kepuasan Kerja dari hasil $r_{\alpha} = 0.887 > 0,800$. Dengan demikian maka kesimpulan pernyataan variabel Kepuasan Kerja adalah reliabel.

Tabel 8

Hasil Uji Reliabilitas Variabel OCB

Reliability Statistic	
Cronbach's Alpha	N of items
0.961	24

Untuk reliabilitas variabel dari *Organizational Behaviour Citizenship* (OCB) hasil $r_{\alpha} = 0.961 > 0,800$. Dengan demikian maka kesimpulan pernyataan variabel OCB adalah reliabel.

Tabel 9

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi

Reliability Statistic	
Cronbach's Alpha	N of items
0.819	6

Untuk reliabilitas variabel Komitmen Organisasi dari hasil $r_{\alpha} = 0.819 > 0,800$. Dengan demikian maka kesimpulan pernyataan variabel Komitmen Organisasi adalah reliabel.

C. Analisa Data

1. Analisa Deskripif

Deskripsi data yang akan di sajikan dari hasil penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran secara umum mengenai penyebaran data yang diperoleh di lapangan.

Deskripsi data masing-masing variabel dijelaskan menggunakan teknik statistik deskriptif dengan menghitung range, mean, median, modus dan standar deviasi.

Tabel 10

Deskriptif Jawaban Responden Terhadap Variabel

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TL	106	26	70	46.40	12.613
JS	106	30	60	44.61	7.821
OCB	106	39	95	68.77	15.565
KO	106	11	30	21.44	4.932
Valid N (listwise)	106				

Sumber data : hasil pengolahan di SPSS 21for Windows

Pengolahan data menggunakan regresi sederhana dan berganda (*multiple regression*) dengan bantuan program SPSS versi 21for Windows dan taraf keyakinan 95%, $\alpha = 0,05$. Dengan penjabaran masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

a. Jawaban Responden terhadap variable Gaya Kepemimpinan Transformasiona.

Tabel 11
Jawaban Responden terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No. Butir	Skala & Nilai				
	1	2	3	4	5
1	0	14	35	33	24
2	1	22	34	27	22
3	2	19	34	32	19
4	7	17	36	31	15
5	6	24	27	32	17
6	3	28	38	22	15
7	4	18	41	27	16
8	8	18	39	25	16
9	2	21	39	29	15
10	6	30	27	27	16
11	3	31	35	22	15
12	4	25	37	22	18
13	1	27	36	24	18
14	2	11	47	22	24
Total	49	305	505	375	250
Rata-rata	3.50	21.79	36.07	26.79	17.86

Sumber data : data hasil pengolahan

Dari hasil analisis deskriptif yang disajikan pada tabel di atas disimpulkan bahwa responden cukup

setuju jika gaya kepemimpinan transformational meningkatkan *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasi.

b. Jawaban Responden terhadap variabel Kepuasan Kerja

Tabel 12
Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja

No. Butir	Skala & Nilai				
	1	2	3	4	5
1	0	3	37	37	29
2	0	6	21	46	33
3	2	6	30	46	22
4	0	8	40	34	24
5	0	13	38	30	25
6	0	6	45	38	17
7	0	8	40	36	22
8	0	13	35	36	22
9	0	11	34	42	19
10	0	9	40	34	23
11	0	9	41	32	24
12	0	6	39	35	26
Total	2	98	440	446	286
Rata-rata	0.17	8.17	36.67	37.17	23.83

Sumber data : data hasil pengolahan

Dari hasil analisis deskriptif terhadap variabel kepuasan kerja disajikan pada tabel di atas, disimpulkan bahwa responden setuju jika kepuasan kerja ditingkatkan mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasi.

c. Jawaban Responden terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Tabel 13
Jawaban Responden terhadap Variabel OCB

No. Butir	Skala & Nilai				
	1	2	3	4	5
1	1	20	36	41	8
2	3	19	46	36	2
3	2	29	40	33	2
4	10	30	41	22	3
5	11	34	30	28	3
6	13	27	43	22	1
7	9	30	30	36	1
8	11	33	39	19	4
9	5	34	39	26	2
10	5	38	41	20	2
11	8	31	43	21	3
12	8	30	40	25	3
13	6	29	38	29	4
14	8	28	45	21	4
15	9	32	42	21	2
16	9	27	39	29	2
17	8	27	47	20	4
18	8	26	48	19	5
19	4	34	46	21	1
20	6	33	52	14	1
21	7	26	47	26	0
22	6	35	32	27	6
23	5	31	40	27	3
24	2	30	41	29	4
Total	164	713	985	612	70
Rata-rata	6.83	29.71	41.04	25.50	2.92

Sumber data : data hasil pengolahan

Dari hasil analisis deskriptif yang disajikan pada tabel di atas disimpulkan bahwa responden cukup setuju jika *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan mampu meningkatkan sikap kewargaorganisasian karyawan.

d. Jawaban Responden terhadap variabel Komitmen Organisasi

Tabel 14
Jawaban Responden terhadap Variabel Komitmen Organisasi

No. Butir	Skala & Nilai				
	1	2	3	4	5
1	0	11	35	39	21
2	1	14	35	39	17
3	3	18	32	35	18
4	1	20	30	36	19
5	0	18	32	33	23
6	0	10	32	38	26
Total	5	91	196	220	124
Rata-rata	0.83	15.17	32.67	36.67	20.67

Sumber data : data hasil pengolahan

Dari hasil analisis deskriptif yang disajikan pada tabel di atas disimpulkan bahwa responden setuju

jika Komitmen Organisasional ditingkatkan akan mampu meningkatkan sikap loyalitas dan keterikatan karyawan lebih lama.

2. Analisis Verifikatif (Analisis Regresi dan Regresi Berganda)

Pengolahan data menggunakan regresi sederhana dan berganda (*multiple regression*) dengan bantuan program SPSS versi 21 for Windows dan taraf keyakinan 95%, $\alpha = 0,05$. Tujuan utama regresi adalah untuk membuat perkiraan nilai suatu variabel (*variable dependent*) jika nilai variabel yang lain berhubungan dengannya (variabel lainnya) sudah ditentukan. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui masing-masing kontribusi tiap variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 15
Regresi Sederhana dan Berganda

Variabel	R korelasi	R-Square	Adjusted R-Square	t _{hitung}	t _{tabel}	F _{hitung}	F _{tabel}	Sig
TL-OCB	0,964	0,929	-	37,026	1,983	-	-	0,000
TL-JS	0,928	0,860	-	25,314	1,983	-	-	0,000
TL-KO	0,972	0,945	-	42,207	1,983	-	-	0,000
TL-JS-OCB	0,966	0,933	0,931			711,885	2,69	0,000
TL-JS-KO	0,973	0,946	0,945	-	-	907,935	2,69	0,000

Sumber : data hasil pengolahan SPSS 21 for Windows

Pada analisa regresi ganda (secara bersama-sama) kedua variabel bebas terlihat memiliki korelasi positif dan kuat, serta berpengaruh paling signifikan terhadap variabel OCB dan komitmen organisasi.

Tabel 16
Persamaan Regresi Sederhana dan

Berganda

Variabel	Persamaan Regresi
TL-OCB	$Y = 13,576 + 1,190X$
TL-JS	$Y = 17,928 + 0,575X$
TL-KO	$Y = 3,809 + 0,380X$
JS-OCB	$Y = -12,454 + 1,821X$
JS-KO	$Y = -4,326 + 0,578X$
TL-JS-OCB	$Y = 8,304 + 1,021X_1 + 0,294X_2$
TL-JS-KO	$Y = 2,644 + 0,343X_1 + 0,065X_2$

Sumber : data hasil pengolahan SPSS 21

Pengaruh antar variabel bebas baik dalam hubungan secara parsial maupun simultan terhadap variabel terikat OCB dan komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel di atas, di mana pengaruh yang paling kuat yaitu pengaruh variabel bebas (secara bersama-sama) terhadap variabel terikat. Sedangkan variabel yang paling berpengaruh secara parsial terhadap organizational citizenship behavior dan komitmen organisasi adalah variabel kepuasan kerja, kemudian variabel kepemimpinan transformasional.

2. Uji Hipotesis

1.) Uji T (Partial)

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh secara parsial, apakah variabel-variabel independent bebas saling memiliki pengaruh. Sebagai dasar pengambilan keputusan adalah :

(1) Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_a diterima, dan H_0 ditolak artinya pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat signifikan.

(2) Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_a ditolak, dan H_0 diterima artinya pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat tidak signifikan.

Adapun hasil uji-t dengan pengolahan, data menggunakan regresi sederhana dan berganda

(multiple regression) dengan bantuan program SPSS versi 21 for Windows dan taraf keyakinan 95%, $\alpha = 0,05$ dapat di lihat pada tabel dibawah ini untuk masing-masing uji parsial:

a.) Uji Hipotesa 1

H_0 : Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap OCB

H_1 :Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif signifikan secara parsial terhadap OCB

Tabel 17

Hasil Uji Hipotesis 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.576	1.544		8.790	.000
TL	1.190	.032	.964	37.026	.000

a. Dependent Variable: OCB

Sumber data : hasil pengolahan di SPSS 21 for Windows

Dari tabel df nilai t untuk $\alpha = 5\%$, $df = 104$ adalah 1,983. Oleh karena nilai t hitung lebih dari t tabel (37,026 > 1,983) dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Organizational Citizeship Behavior (OCB).

b.) Uji Hipotesa 2

H_0 : Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara partial terhadap Kepuasan Kerja

H_1 :Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara partial terhadap Kepuasan Kerja.

Tabel 18

Hasil Uji Hipotesis 2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	17.928	1.092		16.417	.000
TL	.575	.023	.928	25.314	.000

a. Dependent Variable: JS

Sumber data : hasil pengolahan di SPSS 21 for Windows

Dari tabel df nilai t untuk $\alpha = 5\%$, $df = 104$ adalah 1,983. Oleh karena nilai t hitung lebih dari t tabel (25,314 > 1,983) dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja.

c.) Uji Hipotesa 3

H_0 : Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap Komitmen Organisasi

H_1 : Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif signifikan secara partial terhadap Komitmen Organisasi.

Tabel 19
Hasil Uji Hipotesis 3

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.809	.433		8.800	.000
TL	.380	.009	.972	42.207	.000

a. Dependent Variable: KO

Sumber data : hasil pengolahan di SPSS 21 for Windows

Dari tabel df nilai t untuk $\alpha = 5\%$, $df = 104$ adalah 1,983. Oleh karena nilai t hitung lebih dari t tabel (42,207 > 1,983) dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dan

signifikan secara parsial terhadap Komitmen Organisasi.

2.) Uji F (Simultan)

Untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis maka digunakan maka digunakan Uji-F pada level of significant (α) = 0,05. Dari tabel df nilai f untuk $\alpha = 5\%$, $df = 104$ adalah 2,69. Oleh karena nilai f hitung lebih dari f tabel (117.885 > 2,69) dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak, H_1 diterima.

a. Uji Hipotesa 4 dengan Uji F

H_0 :Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

H_1 : Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Tabel 20
Hasil Uji F

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	23722.412	2	11861.206	711.885	.000 ^b
Residual	1716.154	103	16.662		
Total	25438.566	105			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), TL, JS

Sumber data : hasil pengolahan di SPSS 21 for Windows

Adapun nilai F tabel dengan $\alpha = 0,05$ adalah 2,69 didapat dari melihat tabel f. Dari tabel df nilai f untuk $\alpha = 5\%$, $df = 104$ adalah 2,69. Oleh karena nilai f hitung lebih dari f tabel (117.885 > 2,69) dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak, H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan

Transformasional dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

b. Uji Hipotesa 5 dengan Uji F

H₀: Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap Komitmen Organisasional

H₁:Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap Komitmen Organisasional

Tabel 21
Hasil Uji F
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2417.060	2	1208.530	907.935	.000 ^b
Residual	137.101	103	1.331		
Total	2554.160	105			

a. Dependent Variable: KO
b. Predictors: (Constant), TL, JS

Sumber data : hasil pengolahan di SPSS 21 for Windows

Adapun nilai F tabel dengan $\alpha = 0,05$ adalah 2,69 didapat dari melihat tabel f. Dari tabel df nilai f untuk $\alpha = 5\%$, df = 104 adalah 2,69. Oleh karena nilai f hitung lebih dari f tabel (907.935 > 2,69) dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05) maka H₀ ditolak, H₁ diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan terhadap Komitmen Organisasional.

3. Koefisiensi Determinasi

Pengaruh antar variabel bebas baik dalam hubungan secara parsial maupun simultan terhadap variabel terikat OCB dan komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel di bawah, di

mana pengaruh yang paling kuat yaitu pengaruh variabel bebas (secara bersama-sama) terhadap variabel terikat.

Tabel 22
Hasil Uji Determinasi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.964 ^b	.929	.929	4.153

a. Predictors: (Constant), TL
b. Dependent Variable: OCB

Sumber data : hasil pengolahan di SPSS 21 for Windows

Nilai koefisien determinasi atau R Square pada tabel summary = 0.929. Sedangkan koefisien korelasi R = 0.964 yang berarti menunjukkan bahwa terdapat hubungan sangat kuat dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior*.

Tabel 23
Hasil Uji Determinasi Variabel Komitmen Organisasi

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.972 ^b	.945	.944	1.164

a. Predictors: (Constant), TL
b. Dependent Variable: KO

Sumber data : hasil pengolahan di SPSS 21 for Windows

Nilai koefisien determinasi atau R Square pada tabel summary = 0.945. Sedangkan koefisien korelasi R = 0.972 yang berarti menunjukkan bahwa terdapat hubungan sangat kuat dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi.

4. Pembahasan

Setelah melakukan beberapa analisis, akhirnya didapat beberapa hasil analisa data diperoleh kenyataan bahwa pada analisa korelasi dan regresi sederhana memiliki hubungan yang kuat dan pengaruh yang signifikan antara variabel independen

dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dengan model Regresi adalah :

$$\hat{Y} = 13,576 + 1,190X.$$

Berdasarkan tabel di atas koefisien korelasi kepemimpinan transformasional terhadap OCB adalah sebesar 0,964 dan koefisien determinasi variabel kepemimpinan transformasional terhadap OCB sebesar 0,929 atau 92,9%. Pada taraf signifikan 5%, nilai thitung kepemimpinan transformasional adalah 37,026 lebih besar dari ttabel sebesar 1,983. Nilai signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin yang mampu memunculkan rasa bangga dan kepercayaan bawahan, menginspirasi dan memotivasi bawahan, merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, memperlakukan setiap bawahan secara individual serta selalu melatih dan memberi pengarahan kepada bawahan, akan meningkatkan perilaku OCB bawahan.

b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja, dengan model regresi adalah :

$$\hat{Y} = 17,928 + 0,575X.$$

Berdasarkan tabel di atas, koefisien korelasi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,928 dan koefisien determinasi variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja 0,860 atau sebesar 86,0%. Pada taraf signifikan 5%, nilai thitung kepuasan kerja adalah 25,314 lebih besar dari ttabel = 1,983. Nilai

signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dipersepsikan baik oleh para karyawan, seperti adanya pemberian perhatian pada kebutuhan bawahan, penghargaan perbedaan individual serta pemberian pelatihan dan pengarahan kepada bawahan, namun ternyata hal tersebut tidak berdampak nyata terhadap kepuasan kerja.

c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional, dengan model regresi adalah :

$$\hat{Y} = 3,809 + 0,380X.$$

Berdasarkan tabel di atas, koefisien korelasi kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi 0,972 dan koefisien determinasi variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi 0,945 atau sebesar 94,5%. Pada taraf signifikan 5%, nilai thitung kepuasan kerja = 42,207 lebih besar dari ttabel = 1,983. Nilai signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dengan perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan rasa bangga dan kepercayaan bawahan, menginspirasi dan memotivasi bawahan, merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, memperlakukan setiap bawahan secara individual serta selalu melatih dan memberi pengarahan kepada bawahan, akan menumbuhkan komitmen yang kuat dari para karyawan terhadap organisasi mereka.

d. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational*

JENIUS

Citizenship Behavior, dengan model regresi adalah :

$$\hat{Y} = 8,304 + 1,021X_1 + 0,294X_2.$$

Berdasarkan tabel di atas, koefisien korelasi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB adalah 0,915 dan koefisien *Adjusted R Square* variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB 0,931 atau sebesar 93,1%. Pada taraf signifikan 5%, nilai F hitung kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja = 711,885 lebih besar dari F tabel = 2,69. Nilai signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dipersepsikan baik oleh para karyawan, seperti adanya pemberian perhatian pada kebutuhan bawahan, penghargaan perbedaan individual serta pemberian pelatihan dan pengarahan kepada bawahan, namun ternyata hal tersebut tidak berdampak nyata terhadap kepuasan kerja para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja, akan memunculkan kerelaan mereka dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya.

e. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dengan model regresi adalah :

$$\hat{Y} = 2,644 + 0,343X_1 + 0,065X_2.$$

Berdasarkan tabel di atas, koefisien korelasi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah 0,973 dan koefisien *Adjusted R Square* variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja

terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0,945 atau sebesar 94,5%. Pada taraf signifikan 5%, nilai F hitung kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja = 907,935 lebih besar dari F tabel = 2,69. Nilai signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan rasa bangga dan kepercayaan bawahan, menginspirasi dan memotivasi bawahan, merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, memperlakukan setiap bawahan secara individual. Meskipun karyawan merasa puas atas pekerjaannya yang direfleksikan dari adanya kesesuaian penghasilan dengan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka rasakan, serta merasakan kepuasan karena adanya kesempatan untuk mendapatkan promosi, kenaikan pangkat, penghargaan, serta pengembangan diri, namun terbukti hal tersebut tidak berdampak nyata terhadap tinggi rendahnya tingkat komitmen terhadap organisasi.

f. Peran mediasi Kepuasan Kerja pada hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan OCB dan pada hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasional.

Berdasarkan pengujian variabel mediasi, terbukti bahwa variabel kepuasan kerja bukan sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan OCB dan komitmen organisasional karyawan Supply Chain dan Operation Departmen PT. 3M (Mining, Manufacturing,

Mineshota) Indonesia, yang menjadi faktor penentu adalah kepemimpinan transformasional pimpinan manajemen tanpa melalui kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional pada pimpinan manajemen memegang peranan kunci, sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan OCB dan komitmen organisasional karyawan Supply Chain dan Operation Departmen PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia. Jadi, bukan kepuasan kerja yang memunculkan perilaku OCB dan komitmen organisasional para karyawan, tetapi yang paling berpengaruh adalah kepemimpinan transformasional dari pimpinan manajemen.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa sintesa sebagai berikut:

1. Kepemimpinan bukan *job* (pekerjaan), bukan tanggung jawab tetapi adalah *passion* (semangat) serta kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Serta membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya.

2. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya adalah memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat

meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan.

3. Pemimpin yang hebat tidak harus pintar, canggih, cerdas secara politik, atau bahkan sangat bijaksana. Tapi pemimpin harus baik, jujur, fokus, positif, dan otentik. Menciptakan karyawan hebat bukanlah dengan cara membangun kharisma pribadi secara instan (tebar pesona).

4. Komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Lebih lanjut sikap loyalitas ini di indikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya; (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya; (3) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

5. OCB merupakan perilaku positif karyawan yang ada dalam organisasi, yang terekspresikan atau di tunjukkan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja. Organisasi yang sukses memiliki karyawan yang melampaui tanggung jawab pada pekerjaan formal dan bebas memberikan waktu dan energi mereka untuk berhasil dalam pekerjaan yang ditugaskan.

6. Perilaku terbaik dari karyawan berkualitas tinggi dapat di tunjukkan dalam bentuk indikator yaitu antara lain berdiskusi tinggi jarang absen apapun kondisinya, fokus pada

pekerjaan yang ada dihadapannya, bergairah untuk memahami bagaimana masing-masing pekerjaan

7. dalam departemen, berperan dalam pencapaian misi yang lebih besar, selalu optimis, merasa bebas memberi nasihat, opini, dan ide-ide dalam semua rapat, dapat diandalkan dan berdedikasi pada proses dan aturan-aturan, selalu mencari cara baru dan lebih baik dalam memecahkan masalah lama (*inovatif*), bijak, dan bermental sehat. **SARAN**

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior* dari pemimpin itu sendiri dapat menjadi role model bagi seluruh karyawan dengan cara penerapana nilai-nilai budaya organisasi yang selama ini sudah tertanam di benak karyawan supaya mereka dapat saling menghargai baik antar karyawan dan organisasi sehingga harmonisasi hubungan dalam pekerjaan dalam tercipta.

2. Proses maintain atau merawat dengan baik karyawan terbaik dan potensial dengan memberi kesempatan mereka menyampaikan ide, saran dan kreatifitas yang membangun dengan menjalankan komitmen organisasi yang nyata sehingga tidak rugi karena telah melepas orang-orang yang selama ini berkontribusi besar pada perusahaan.

3. Pemimpin harus menjadi seorang yang visioner karena orang visioner selalu menemukan sesuatu, menjalankan skenario yang menginspirasi atau inspiratif, kreatif dan inovatif.

4. Pemimpin harus mampu memberikan kompensasi yang adil

kepada karyawan atas pekerjaan mereka lakukan memegang peranan penting untuk membuat karyawan bekerja dengan baik. Kecemasan dan kekesalan karena keadaan tidak mempunyai uang bisa mengganggu *performance* (kinerja) mereka.

5. Pemimpin harus bisa menumbuhkan rasa kepercayaan dalam diri karyawan atau pengikutnya. Karena beberapa alasan karyawan keluar atau berhenti dari pekerjaan seringkali karena mereka tidak puas dengan atasan langsung mereka. Karyawan membutuhkan kepercayaan diri dan rasa hormat dari semua rekan kerja untuk melakukan pekerjaan secara brilian.

6. Dengan penghargaan yang tulus dari pemimpin merupakan bagian penting dari budaya kerja yang saling menghormati dan mendukung sehingga karyawan menjadi otentik, dewasa dan memiliki motivasi diri dengan tanggung jawab CARE Point, Thank you Check ataupun hadiah kecil yang lain

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, J., Ivancevich, J. & Jr, D., 2009. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Bahasa Indonesia ed. Tangerang: Binarupa Aksara.
- Huggest, R., Ginnett, R. & Curphy, G., 2012. *Leadership : Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Edisi Ketujuh ed. Jakarta: Salem Humanika.
- Jackson, S. E. & Schuler, W., 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Buku 2)*. Edisi 10 ed. Jakarta: Salemba Empat.

- Mathis, R. & Jackson, 2011. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mohammad, J., Habib, F. Q. & Alias, M. A., 2011. Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour an Empirical Study at Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 2(July), p. 149-165.
- Nawab, S. & Bhatti, K., 2011. Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8, Feb), p. 25-32.
- Rivai, H. V. & Sagala, E. J., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi 2 ed. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Robbins, S. & Judge, T., 2009. *Organizational Behavior*. United State of America, New York: Pearson Prentice Hall.
- Shewta, J. & Srirang, 2010. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature. *Journal of Management and Public Policy*, Volume 1 No. 2, June, p. 27-36.
- Wahjono, S., 2010. *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama ed. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. & Adegoke, O., 2010. Servant leadership, procedure justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior. A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95 No. 3(May), p. 517-529.
- Williams, L. & Anderson, S., 2011. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior. *Journal of Management*, Volume 17 No. 3, July, p. 601-617.
- Yukl, G., 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia ed. Jakarta: Penerbit PT. Indeks.
- Zeinabadi, H., 2010. Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavior Science*, 5(March), p. 998-1003.
- Zurnali, C., 2010. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan*. Bandung: Penerbit Unpad Press.

Training :

Team Leadership :*Building and leading successful teams*. By

Shirley George, Talent Solutions, Human Resources 3M Malaysia, July 14, 2015.

Team Leadership :*Building an Inclusive Culture*. By Suthica Supprasri. Human Resource 3M Thailand, July 8, 2015.

Team Leadership :*Leader as People Developer*. By Michelle Kuo. Human Resource 3M Taiwan, May 21, 2015.

New Leader Development: *Time Management*. By Slamet Widodo. Human Resource 3M Indonesia, February 4, 2015.