

**Analisa Pengaruh Tingkat Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Organizational Citizenship Behavior Terhadap Peran Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan dan Masa Kerja Abdi Dalem di Pura Pakualaman**

R. Jatinurcahyo<sup>1)</sup> Yulianto<sup>2)</sup>

*Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Program Studi Perhotelan  
Universitas Bina Sarana Informatika  
Jl. Ringroad Barat Ambarketawang Gamping Sleman  
E-mail : r.jno@bsi.ac.id<sup>1)</sup>, yulianto.ylt@bsi.ac.id<sup>2)</sup>*

**Abstrak**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh Tingkat Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) terhadap Peran Gender, Usia, Pendidikan dan Masa Pengabdian Abdi Dalem di Pura Pakualaman Yogyakarta. Tujuannya adalah untuk mengetahui: (1) sejauh mana pengaruh tingkat kepemimpinan terhadap Abdi Dalem di Pura Pakualaman, (2) sejauh mana tingkat kepuasan kerja mempengaruhi Abdi Dalem di Pura Pakualaman Yogyakarta, (3) Sejauh mana tingkat komitmen organisasi mempengaruhi Abdi Dalem di Pura Pakualaman Yogyakarta, dan (4) sejauh mana tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB) mempengaruhi Abdi Dalem di Pura Pakualaman Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persentase tertinggi ada pada tingkat kepuasan kerja dengan perkiraan 81,85% berdasarkan karakteristik umur. Persentase terendah juga terjadi pada tingkat kepuasan kerja yaitu sekitar 68,5% menurut karakteristik pendidikan. Berdasarkan pengategorian masing-masing variabel dan karakteristik didapatkan bahwa komitmen organisasi memiliki kategorisasi yang sangat tinggi untuk semua karakteristik.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

***Analysis of the Influence of Leadership Level, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on the Roles of Gender, Age, Education and Service Period of Servants at Pura Pakualaman***

**Abstract**

*This study was conducted to analyze the influences of the level of leadership, work satisfaction, organizational commitment, and of the organizational citizenship behavior (OCB) on the Role of Gender, Age, Education and Service Period of Abdi Dalem in Pura Pakualaman Yogyakarta. The objectives were to have some knowledge of: (1) the extent to which the leadership level influenced the Abdi Dalem in Pura Pakualaman, (2) the extent to which the work satisfaction level influenced the Abdi Dalem in Pura Pakualaman Yogyakarta, (3) the extent to which the organizational commitment level influenced the Abdi Dalem in Pura Pakualaman Yogyakarta, and (4) the extent to which the Organizational Citizenship Behavior (OCB) level influenced the Abdi Dalem in Pura Pakualaman Yogyakarta. The research method used is Descriptive statistics analysis. The results of the study revealed that the highest percentage was on the work satisfaction level at the approximate number of 81,85% based on age characteristic. The lowest percentage was also on the work satisfaction level at the approximate number of 68,5% according to the education characteristic. Based on the categorization of each variable and characteristic, it was found that the organisational commitment has very high categorization for all characteristics.*

**Keywords:** Leadership, Work Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

**PENDAHULUAN**

Pura Pakualaman Yogyakarta merupakan salah satu kerajaan yang sampai saat ini masih eksis berdiri terletak di Jalan Sultan Agung

Yogyakarta. Pada tanggal 17 Maret 1813 Pangeran Notokusumo mengukuhkan tahtanya dan bergelar Pangeran Adipati Pakualam I. Kadipatan Pura Pakualaman telah membuktikan eksistensinya sejak masa pemerintahan

Pangeran Adipati Pakualam I – X yang bertahta saat ini dalam mengisi pembangunan yang berkelanjutan dimasa kekinian. Hal ini sejalan dengan kepemimpinan Kanjeng Gusti Pangeran Adipati Arya Paku Alam X sebagai pengemban kebudayaan dengan usaha secara terus menerus memadukan antara budaya lokal yang bersifat tradisional dan melakukan pembaruan secara dinamis serta rasional. Hal ini ditujukan untuk mendorong organisasi dalam melakukan perubahan peran terhadap fungsi sumber daya manusia dalam organisasi. Kontribusi dari *Abdi Dalem* terkait dengan efektifitas dan efisiensi pelayanan terhadap organisasi akan semakin tinggi apabila organisasi mampu memenuhi apa yang menjadi harapan *Abdi Dalem*. Perilaku dari *Abdi Dalem* yang dikehendaki oleh organisasi dan merupakan tuntutan organisasi berupa perilaku *in-role* dan *extra-role* yang dikenal dengan sebutan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Setiap *Abdi Dalem* yang berada di organisasi Pura Pakualaman memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Karakteristik individu adalah keadaan atau ciri-ciri individu yang dibawa kedalam suatu organisasi. Karakter *Abdi Dalem* ini mempengaruhi komitmen *Abdi Dalem* dalam sebuah organisasi di Pura Pakualaman. Menurut Dyne dan Graham (2005) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah faktor karakteristik personal (individu). Karakteristik individu karyawan tersebut meliputi usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jumlah tanggungan. Mowday, Porter dan Steers (dalam Sjabadhyni, 2001) menjadi karakteristik pribadi (usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin), karakteristik yang berkaitan dengan peran, karakteristik struktural dan pengalaman kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya penelitian ini untuk mengukur pengaruh Tingkat Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Peran Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan dan Masa Kerja *Abdi Dalem* di Pura Pakualaman

## **KAJIAN PUSTAKA**

Berikut penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dan relevan dengan penelitian ini yaitu: Arilestari, Mayurina Dwita (2018), judul penelitian : “Analisis Peran Jenis Kelamin, Usia dan Masa Kerja dalam Menentukan Pengaruh Faktor Kepemimpinan Kasubag Penyusunan

Program Terhadap Kinerja Pegawai”. (Dalam seminar nasional Sains & Teknologi Informasi SENSASI 2018). Hasil penelitiannya yaitu a) secara parsial (individu) Kepemimpinan Kasubag Program berpengaruh terhadap kinerja kerja b) Tingkat pengaruh Kepemimpinan kasubag program sangat tinggi mempengaruhi kinerja kerja (simultan) c) Variabel moderasi (jenis kelamin, usia dan masa kerja) berpengaruh terhadap hubungan antara Kepemimpinan Kasubag program dengan kinerja kerja pegawai. Shafira, Anita Listiara (2017), Judul: “Perbedaan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Berdasarkan Usia dan Masa Kerja”. Hasil penelitiannya: a) tidak ada perbedaan kepuasan kerja pada karyawan berdasarkan usia b) menunjukkan terdapat perbedaan Kepuasan Kerja pada karyawan berdasarkan Masa Kerja bahwa karyawan dengan Masa Kerja lama memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki masa kerja baru. Idris (1993), judul penelitian: “Pengaruh Tingkat Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan IKIP Padang”. Hasil penelitiannya a) Tingkat pendidikan dan umum karyawan IKIP Padang bersama-sama mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan b) secara sendiri-sendiri variabel bebas tingkat pendidikan tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan IKIP Padang. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Gyekye and Haybatollahi (2015) menunjukkan hasil bahwa pekerja yang lebih tua, lebih aktif dalam *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dari pada karyawan yang lebih muda. Sedangkan Pavalache-ilie (2014) berdasarkan penelitiannya mengemukakan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan menengah cenderung lebih terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan tinggi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan statistik deskriptif yang memberikan interpretasi terhadap skor total dari masing-masing variabel dengan terlebih dahulu ditentukan batasan rentang skala yang dibagi ke dalam 5 kategori, yaitu Sangat Rendah, Rendah, Sedang, Tinggi dan Sangat Tinggi; dengan menggunakan rumus *Sturgess* (Riduwan, 2018). Penentuan batas rentang skala ini diperlukan agar data dapat diinterpretasikan secara kualitatif. Sedangkan untuk Interpretasi skor total variabel ditentukan dengan melihat rata-rata skor jawaban total yaitu

skor total dibagi jumlah responden dan jumlah indikator.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam pelaksanaan penelitian adalah semua individu yang menjadi subyek penelitian yaitu *Abdi Dalem* di Pura Pakualaman Yogyakarta berjumlah 118 orang, terdiri dari 92 laki-laki dan 26 perempuan. Sedangkan sampel penelitian yaitu *Abdi Dalem* di Pura Pakualaman Yogyakarta dari anggota populasi tersebut yang dilakukan secara Sensus,

### **Identifikasi Variabel Penelitian**

Variabel yang digunakan terdiri dari 4 (empat) jenis yaitu : (1) Kepemimpinan (X1); (2) Kepuasan Kerja (Y3); Komitmen Organisasional (Y2); (3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y1) dan (4) Variabel Moderasi yaitu : Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan dan Masa Kerja.

### **Definisi Operasional Variabel Penelitian Kepemimpinan (X1)**

Kepemimpinan adalah sebuah kemampuan atau kekuatan di dalam diri seseorang untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain dalam hal bekerja, dimana tujuannya yaitu untuk mencapai target (*goal*) yang telah ditentukan.

Indikator Kepemimpinan menurut Abi Sujak (2010) yaitu (1) Kepemimpinan *Directif*: Menetapkan keputusan sendiri, Menetapkan tanggung jawab pelaksanaan kerja, Pengawasan ketat, Cenderung memberikan hukuman dari pada imbalan; (2) Kepemimpinan *Supportif*: Menunjukkan perhatian, Bersahabat dan mudah ditemui, Berusaha membuat keselarasan, Menggunakan imbalan sebagai alat pendorong; (3) Kepemimpinan Partisipatif: Mengikutsertakan karyawan merumuskan pelaksanaan kerja, Mengatasi perbedaan dan kesulitan, Peranserta karyawan untuk alat komunikasi, Kerjasama, Bersedia menanggung keberhasilan dan kegagalan; (4) Kepemimpinan Berorientasi pada Prestasi: Memberikan kepercayaan penuh, Menetapkan target Prestasi, Membuat pekerjaan menarik dan menantang, Memberikan fasilitas pada karyawan, Pendidikan dan pelatihan.

### **Kepuasan Kerja (Y3)**

Kepuasan Kerja merupakan suatu kondisi psikis yang menyenangkan dirasakan oleh pekerja atau *Abdi Dalem* didalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik. Indikator Kepuasan Kerja menurut

Hasibuan (2013: 202) yaitu (1) Menyenangi pekerjaan; (2) Mencintai pekerjaannya; (3) Moral kerja positif; (4) Disiplin kerja; (5) Prestasi kerja.

### **Komitmen Organisasional (Y2)**

Komitmen Organisasional yaitu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Indikasi Komitmen Organisasional menurut Allen dan Meyer dalam Darwaman (2013) yaitu (1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*). Berkaitan dengan keinginan individu bergabung dengan organisasi tanpa mempertimbangkan unsur untung rugi dalam sisi biaya; (2) Komitmen Kontinuan (*Continuance Commitment*). Berkaitan dengan pertimbangan untung rugi, jika meninggalkan organisasi. Dimana individu bertahan dalam suatu organisasi karena mereka membutuhkan organisasi tersebut; (3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*). Berkaitan dengan persepsi individu bahwa sebagai anggota organisasi mereka merasa adanya kewajiban untuk tetap bertahan di organisasinya.

### **Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y1)**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang ditunjukkan *Abdi Dalem* dan dilakukan secara suka rela di luar *job description* formal sebagai anggota organisasi dalam bentuk perilaku kooperatif, suka menolong, bijaksana, penuh ketaatan dan menunjukkan sikap tanggung jawab terhadap organisasi.

Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Organ dalam Gonzalez dan Garazo (2006), yaitu (1) *Altruism*. Berupa perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya; (2) *Courtesy*. Berupa perilaku yang bersifat bijaksana dalam penyelesaian masalah berkaitan dengan hubungan pekerjaan; (3) *Sportmanship*. Berupa perilaku bersifat sportif dan positif, bersedia menerima kondisi yang tidak menyenangkan dan kurang ideal; (4) *Civic virtue*. Berupa perilaku yang bersifat tanggungjawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kepentingan organisasi; (5) *Conscientiousness (Generalized Compliance)*. Berupa perilaku dengan dedikasi untuk bekerja dan mencapai hasil di atas standar yang ditetapkan.

### **Jenis Data**

Dalam pelaksanaan penelitian ini menggunakan dua data: (1) Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat melalui wawancara serta penyebaran kuesioner pada *Abdi Dalem* di Pura Pakualaman Yogyakarta; (2) Data Sekunder yaitu sumber data penelitian diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara berkenaan dengan obyek yang diteliti.

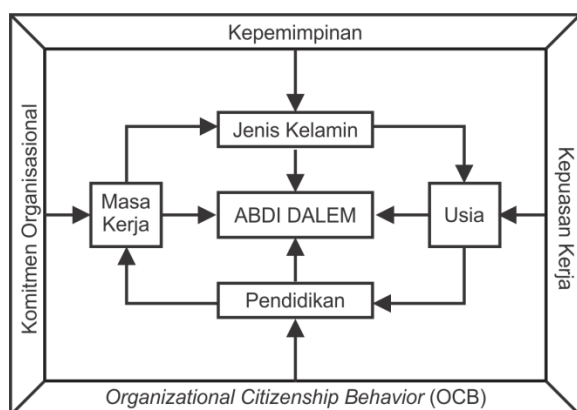
### Sumber Data

Sumber data dalam pelaksanaan penelitian yaitu sebanyak 118 responden yang terdiri dari 92 laki-laki dan 26 perempuan dari *Abdi Dalem* di Pura Pakualaman Yogyakarta.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik kuesioner. Pengukuran data menggunakan statistik deskriptif yang memberikan interpretasi terhadap skor total dari masing-masing variabel dengan terlebih dahulu ditentukan batasan rentang skala yang dibagi ke dalam 5 kategori, yaitu Sangat Rendah, Rendah, Sedang, Tinggi dan Sangat Tinggi; dengan menggunakan rumus *Sturges* (Riduwan, 2018). Penentuan batas rentang skala ini diperlukan agar data dapat diinterpretasikan secara kualitatif. Sedangkan untuk Interpretasi skor total variabel ditentukan dengan melihat rata-rata skor jawaban total yaitu skor total dibagi jumlah responden dan jumlah indikator.

Kerangka konseptual yang digunakan sebagai acuan dalam menganalisa Pengaruh Tingkat Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Peran Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan dan Masa Kerja *Abdi Dalem* di Pura Pakualaman tersaji sebagai berikut :



Sumber : Data Penelitian (2020)

Gambar 1. Kerangka Konseptual

## 2.3 HIPOTESIS

Hipotesisi penelitian ini adalah : (1) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Tingkat Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Peran Jenis Kelamin *Abdi Dalem* di Pura Pakualaman?; (2) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Tingkat Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Peran Usia *Abdi Dalem* di Pura Pakualaman?; (3) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Tingkat Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Peran Pendidikan *Abdi Dalem* di Pura Pakualaman?; (4) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Tingkat Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Peran Masa Kerja *Abdi Dalem* di Pura Pakualaman?

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Karakteristik Responden

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 118 responden yang merupakan *Abdi Dalem* di Pura Pakualaman Yogyakarta. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 118 responden, maka dapat diidentifikasi karakteristiknya.

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah ( orang )	Persentase (%)
Perempuan	26	22
Laki-laki	92	78
Jumlah	118	100

Sumber: Data Primer (diolah 2020)

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia ( tahun )	Kategori	Jumlah ( orang )	Persentase (%)
< 25	Remaja	6	5
25 - 30	Muda	36	30,5
31 - 35	Dewasa	33	28
36 - 40	Tua	27	23
> 40	Purna	16	13,5

Jumlah	118	100
--------	-----	-----

Sumber: Data Primer (diolah, 2020)

### Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SMP	21	17,8
SMA	90	76,3
Sarjana	7	5,9
Jumlah	118	100

Sumber: Data Primer (diolah 2020)

### Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (tahun)	Kategori	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
< 3	Pemula	14	11,9
4 - 6	Yunior	31	26,3
> 7	Senior	73	61,9
Jumlah		118	100

Sumber: Data Primer (diolah 2020)

### Karakteristik Variabel Penelitian

Karakteristik masing-masing variabel dalam penelitian ini ditinjau pada total responden *Abdi Dalem* di Pura Pakualaman Yogyakarta.

Tabel 5. Karakteristik Variabel Penelitian

Variabel	N	Min	Max	Sum	Mean
Kepemimpinan ( $X_1$ )	118	2	5	4743,6	4,02
Kepuasan Kerja ( $Y_3$ )	118	2,2	5	2874,5	4,06
Komitmen Org. ( $Y_2$ )	118	1,6	5	2860,3	4,04
OCB ( $Y_1$ )	118	1,8	5	4684,6	3,97

Sumber: Data Primer (diolah, 2020)

Untuk mengetahui kecenderungan tingkat skor total responden pada variabel Kepemimpinan, maka skor total jawaban responden diintegrasikan ke dalam prosentase dengan cara, Skor Total dibagi Skor Ideal. Dimana Skor Ideal adalah jumlah jawaban tertinggi  $\times$  jumlah item pernyataan  $\times$  jumlah responden.

Kemudian diintegrasikan kedalam skala interval dengan kategori *range Interval*: 81%-100%, Sangat Tinggi; 66%-80%, Tinggi; 51%-65%, Sedang; 36%-50%, Rendah; 0%-35%, Sangat Rendah.

- Skor total Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), yaitu :

$$4,02 \times 10 \times 118 = 4743,6$$

Sehingga diperoleh prosentase tingkat Kepemimpinan:

$$\frac{4743,6}{10 \times 5 \times 118} \times 100\% = 80,4\%$$

- Skor total variabel Kepuasan Kerja ( $Y_3$ ), yaitu :  $4,06 \times 6 \times 118 = 2874,5$

Sehingga diperoleh prosentase tingkat Kepuasan Kerja yaitu :

$$\frac{2874,5}{6 \times 5 \times 118} \times 100\% = 81,2\%$$

- Skor total variabel Komitmen Organisasional ( $Y_2$ ), yaitu :  $4,04 \times 6 \times 118 = 2860,3$

Sehingga diperoleh prosentase tingkat Komitmen Organisasional yaitu :

$$\frac{2860,3}{6 \times 5 \times 118} \times 100\% = 80,8\%$$

- Skor total variabel *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y_1$ ), yaitu :  $3,97 \times 10 \times 118 = 4684,6$

Sehingga diperoleh prosentase tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

$$\text{yaitu : } \frac{4684,6}{10 \times 5 \times 118} \times 100\% = 79,4\%$$

Dalam penelitian ini disimpulkan Karakteristik Variabel Penelitian yang memiliki skor total tertinggi adalah pada tingkat Kepuasan Kerja dengan 81,2% berada pada kategori Sangat Tinggi

### Karakteristik Variabel Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 6. Karakteristik Variabel Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Variabel	N	Min	Max	Sum	Mean
Kepemimpinan ( $X_1$ )	118	1	5	4740	4,02
Kepuasan Kerja ( $Y_3$ )	118	1	5	2874	4,06
Komitmen Org. ( $Y_2$ )	118	1,5	5	2859	4,04
OCB ( $Y_1$ )	118	1	5	4367	3,97

Sumber: Data Primer (diolah, 2020)

- Untuk mengetahui kecenderungan tingkat skor total responden pada variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), yaitu :  $4,02 \times 10 \times 118 = 4740$

Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat Kepemimpinan, yaitu :

$$\frac{4740}{10 \times 5 \times 118} \times 100\% = 80,3\%$$

- Skor total variabel Kepuasan Kerja ( $Y_3$ ), yaitu:  $4,06 \times 6 \times 118 = 2874$

Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat Kepuasan Kerja yaitu :

$$\frac{2874}{6 \times 5 \times 118} \times 100\% = 81,2\%$$

- Skor total variabel Komitmen Organisasional ( $Y_2$ ), yaitu :  $4,04 \times 6 \times 118 = 2859$   
Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat Komitmen Organisasional yaitu :

$$\frac{2859}{6 \times 5 \times 118} \times 100\% = 80,8\%$$

- Skor total variabel *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y_1$ ), yaitu :  $3,97 \times 10 \times 118 = 4367$   
Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu :

$$\frac{4367}{10 \times 5 \times 118} \times 100\% = 74,02\%$$

Dalam penelitian ini disimpulkan berdasarkan Jenis Kelamin yang memiliki skor total tertinggi adalah pada tingkat Kepuasan Kerja dengan 81,2% berada pada kategori Sangat Tinggi dan yang memiliki skor rata-rata tertinggi tingkat Kepuasan Kerja *Abdi Dalem* terdapat pada Jenis Kelamin Laki-laki sebesar 4,07.

#### Karakteristik Variabel Penelitian Berdasarkan Usia

Tabel 7. Karakteristik Variabel Penelitian Berdasarkan Usia

Variabel	N	Min	Max	Sum	Mean
Kepemimpinan ( $X_1$ )	118	1,2	5	4731,8	4,01
Kepuasan Kerja ( $Y_3$ )	118	1,8	5	2895,7	4,09
Komitmen Org. ( $Y_2$ )	118	1,2	5	2860,3	4,04
OCB ( $Y_1$ )	118	1,4	5	4672,8	3,96

Sumber: Data Primer (diolah, 2020)

- Untuk mengetahui kecenderungan tingkat skor total responden pada variable Kepemimpinan ( $X_1$ ), yaitu :  $4,01 \times 10 \times 118 = 4731,8$   
Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat Kepemimpinan, yaitu:  
 $\frac{4731,8}{10 \times 5 \times 118} \times 100\% = 80,2\%$
- Skor total variabel Kepuasan Kerja ( $Y_3$ ), yaitu:  $4,09 \times 6 \times 118 = 2895,7$   
Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat Kepuasan Kerja yaitu :  
 $\frac{2895,7}{6 \times 5 \times 118} \times 100\% = 81,80\%$
- Skor total variabel Komitmen Organisasional ( $Y_2$ ), yaitu :  $4,04 \times 6 \times 118 = 2860,3$   
Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat Komitmen Organisasional yaitu:

$$\frac{2860,3}{6 \times 5 \times 118} \times 100\% = 80,80\%$$

- Skor total variabel *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y_1$ ), yaitu:  $3,96 \times 10 \times 118 = 4672,8$   
Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:  
 $\frac{4672,8}{10 \times 5 \times 118} \times 100\% = 79,2\%$

Dalam penelitian ini disimpulkan berdasarkan Usia yang memiliki skor total tertinggi adalah pada tingkat Kepuasan Kerja dengan 81,80% berada pada kategori Sangat Tinggi dan yang memiliki skor rata-rata tertinggi tingkat Kepuasan Kerja *Abdi Dalem* terdapat pada Usia < 25 tahun kategori Remaja sebesar 4,19.

#### Karakteristik Variabel Penelitian Berdasarkan Pendidikan

Tabel 8. Karakteristik Variabel Penelitian Berdasarkan Pendidikan

Variabel	N	Min	Max	Sum	Mean
Kepemimpinan ( $X_1$ )	118	1,3	5	4696,4	3,98
Kepuasan Kerja ( $Y_3$ )	118	1,7	5	2424,9	4,11
Komitmen Org. ( $Y_2$ )	118	1,7	5	2888,6	4,08
OCB ( $Y_1$ )	118	1,3	5	4720	4,00

Sumber: Data Primer (diolah, 2020)

- Untuk mengetahui kecenderungan tingkat skor total responden pada variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), yaitu :  $3,98 \times 10 \times 118 = 4696,4$   
Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat Kepemimpinan, yaitu:  
 $\frac{4696,4}{10 \times 5 \times 118} \times 100\% = 79,6\%$
- Skor total variabel Kepuasan Kerja ( $Y_3$ ), yaitu:  $4,11 \times 6 \times 118 = 2424,9$   
Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat Kepuasan Kerja yaitu :  
 $\frac{2424,9}{6 \times 5 \times 118} \times 100\% = 68,5\%$
- Skor total variabel Komitmen Organisasional ( $Y_2$ ), yaitu :  $4,08 \times 6 \times 118 = 2888,6$   
Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat Komitmen Organisasional yaitu :  
 $\frac{2888,6}{6 \times 5 \times 118} \times 100\% = 81,6\%$
- Skor total variabel *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y_1$ ), yaitu :  $4,00 \times 10 \times 118 = 4720$   
Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

$$\text{yaitu : } \frac{4720}{10 \times 5 \times 118} \times 100\% = 80\%$$

Dalam penelitian ini disimpulkan berdasarkan Usia yang memiliki skor total tertinggi adalah pada tingkat Komitmen Organisasional dengan 81,6% berada pada kategori Sangat Tinggi dan yang memiliki skor rata-rata tertinggi tingkat Komitmen Organisasional *Abdi Dalem* terdapat pada Pendidikan Sarjana sebesar 4,14.

### Karakteristik Variabel Penelitian Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 9. Karakteristik Variabel Penelitian Berdasarkan Masa Kerja

Variabel	N	Min	Max	Sum	Mean
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	118	1	5	4720	4,00
Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	118	1,7	5	2867,4	4,05
Komitmen Org. (Y <sub>2</sub> )	118	1	5	2853,2	4,03
OCB (Y <sub>1</sub> )	118	1	5	4696,4	3,98

Sumber: Data Primer (diolah, 2020)

- Untuk mengetahui kecenderungan tingkat skor total responden pada variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), yaitu :  $4,00 \times 10 \times 118 = 4720$

Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat Kepemimpinan, yaitu :

$$\frac{4720}{10 \times 5 \times 118} \times 100\% = 80\%$$

- Skor total variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>3</sub>), yaitu:  $4,05 \times 6 \times 118 = 2867,4$   
Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat Kepuasan Kerja yaitu :

$$\frac{2867,4}{6 \times 5 \times 118} \times 100\% = 81\%$$

- Skor total variabel Komitmen Organisasional (Y<sub>2</sub>), yaitu :  $4,03 \times 6 \times 118 = 2853,2$   
Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat Komitmen Organisasional yaitu :

$$\frac{2853,2}{6 \times 5 \times 118} \times 100\% = 80,6\%$$

- Skor total variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y<sub>1</sub>), yaitu:  $3,98 \times 10 \times 118 = 4696,4$   
Sehingga diperoleh hasil prosentase tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

$$\text{yaitu : } \frac{4696,4}{10 \times 5 \times 118} \times 100\% = 79,6\%$$

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa berdasarkan Masa Kerja yang memiliki skor total tertinggi adalah pada tingkat Kepuasan Kerja dengan 81% berada pada kategori Sangat Tinggi dan yang memiliki skor rata-rata tertinggi

tingkat Kepuasan Kerja *Abdi Dalem* terdapat pada Masa Kerja > 7 tahun kategori *Abdi Dalem Senior* sebesar 4,08.

Adapun rekapitulasi dari data deskriptif pada masing-masing variabel penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 10. Rekapitulasi Kategori Skor Total dan Mean Masing-masing Variabel

Variabel	Karakteristik				
	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja	
Kepemimp (X <sub>1</sub> )	%	4740	4731,8	4696,4	4720
	Mean	80,3%	80,2%	79,6%	80%
	Kategori	4,02	4,01	3,98	4,00
		Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi
Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	%	2874	2895,7	2424,9	2867,4
	Mean	81,2%	81,8%	68,5%	81%
	Kategori	4,06	4,06	4,11	4,05
		Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi
Komitmen Org. (Y <sub>2</sub> )	%	2859	2860,3	2888,6	2853,2
	Mean	80,8%	80,8%	81,6%	80,6%
	Kategori	4,04	4,04	4,08	4,03
		Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi
OCB (Y <sub>1</sub> )	%	4367	4672,8	4720	4696,4
	Mean	74,02%	79,2%	80%	79,6%
	Kategori	3,97	3,96	4,00	3,98
		Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi	Tinggi

Sumber: Data Primer (diolah, 2020)

### Deskripsi Variabel Penelitian Deskripsi Variabel Keseluruhan Sampel

Tabel 11. Descriptive Statistics

	N	Min	Max	Sum	Mean
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	118	2	5	4743,6	4,02
Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	118	2,2	5	2874,5	4,06
Komitmen Organisasional (Y <sub>2</sub> )	118	1,6	5	2860,3	4,04
OCB (Y <sub>1</sub> )	118	1,8	5	4684,6	3,97
Valid N (listwise)	118				

Sumber: Data Primer (diolah, 2020)

### Deskripsi Berdasarkan Jenis Kelamin Tabel 12. Descriptive Statistics

Jenis Kelamin	Variabel	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
Perempuan	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	26	1	5	1072	4,12	0,689852
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	26	1	5	629	4,03	0,613565
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	26	2	5	636	4,07	0,697117
	OCB (Y <sub>1</sub> )	26	1	5	1030	3,96	0,683127

Laki-laki	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	92	1	5	3668	3,99	0,615110
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	92	1	5	2245	4,07	0,593193
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	92	1	5	2223	4,03	0,757975
	OCB (Y <sub>1</sub> )	92	1	5	3653	3,97	0,667168
TOTAL	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	118	1	5	4740	4,02	
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	118	1	5	2874	4,06	
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	118	1,5	5	2859	4,04	
	OCB (Y <sub>1</sub> )	118	1	5	4367	3,97	

Sumber: Data Primer (diolah, 2020)

### Deskripsi berdasarkan Usia

Tabel 13. Descriptive Statistics

Usia	Variabel	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
< 25 th Remaja	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	6	1	5	238	3,97	0,687068
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	6	3	5	151	4,19	0,426273
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	6	1	5	143	3,97	0,836301
	OCB (Y <sub>1</sub> )	6	1	5	233	3,88	0,705852
25 – 30 th Muda	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	36	1	5	1420	3,89	0,630817
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	36	1	5	846	3,92	0,596981
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	36	1	5	865	4,00	0,694224
	OCB (Y <sub>1</sub> )	36	1	5	1387	3,85	0,690832
31 – 35 th Dewasa	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	33	1	5	1336	4,05	0,641070
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	33	2	5	812	4,10	0,613542
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	33	1	5	792	4,00	0,753197
	OCB (Y <sub>1</sub> )	33	1	5	1318	4,00	0,668108
36 – 40 th Tua	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	27	2	5	1125	4,17	0,507484
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	27	2	5	674	4,16	0,466067
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	27	1	5	662	4,09	0,751536
	OCB (Y <sub>1</sub> )	27	2	5	1105	4,09	0,581377
> 40 th Purna	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	16	1	5	639	3,99	0,650632
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	16	1	5	391	4,07	0,756071
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	16	2	5	397	4,14	0,735271
	OCB (Y <sub>1</sub> )	16	2	5	640	4,00	0,657431
TOTAL	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	118	1	5	4731,8	4,01	0,623414
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	118	1	5	2895,7	4,09	0,571787
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	118	1	5	2860,3	4,04	0,754106
	OCB (Y <sub>1</sub> )	118	1	5	4672,8	3,96	0,660720

Sumber: Data Primer (diolah, 2020)

### Deskripsi berdasarkan Pendidikan

Tabel 14. Descriptive Statistics

Pend.	Variabel	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
-------	----------	---	-----	-----	-----	------	----------------

SMP	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	21	1	5	827	3,94	0,727671
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	21	1	5	517	4,10	0,673943
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	21	2	5	512	4,06	0,645281
	OCB (Y <sub>1</sub> )	21	1	5	825	3,92	0,664966
SMA	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	90	1	5	3635	4,04	0,602421
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	90	1	5	2181	4,04	0,591448
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	90	1	5	2173	4,02	0,770290
	OCB (Y <sub>1</sub> )	90	1	5	3571	3,97	0,688130
Sarjana	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	7	2	5	278	3,97	0,639239
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	7	3	5	176	4,19	0,401440
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	7	2	5	174	4,14	0,691772
	OCB (Y <sub>1</sub> )	7	2	5	287	4,10	0,540701
TOTAL	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	118	1,3	5	4696,4	3,98	0,65644367
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	118	1,7	5	2424,9	4,11	0,55561035
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	118	1,7	5	2888,6	4,08	0,70424790
	OCB (Y <sub>1</sub> )	118	1,3	5	4720,0	4,00	0,63126575

Sumber: Data Primer (diolah, 2020)

### Deskripsi berdasarkan Masa Kerja

Tabel 15. Descriptive Statistics

Masa Kerja	Variabel	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
< 3 th Pemula	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	14	1	5	562	4,01	0,574805
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	14	3	5	342	4,01	0,352359
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	14	1	5	339	4,04	0,778900
	OCB (Y <sub>1</sub> )	14	1	5	569	4,06	0,615373
4 – 6 th Yunior	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	31	1	5	1221	3,94	0,688896
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	31	1	5	745	4,01	0,679250
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	31	1	5	744	4,00	0,762103
	OCB (Y <sub>1</sub> )	31	1	5	1209	3,90	0,676196
> 7 th Senior	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	73	1	5	2957	4,05	0,608460
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	73	1	5	1787	4,08	0,597256
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	73	1	5	1776	4,05	0,728555
	OCB (Y <sub>1</sub> )	73	1	5	2905	3,98	0,669437
TOTAL	Kepemimp (X <sub>1</sub> )	118	1	5	4720	4,00	0,62405368
	Kepuasan Kerja (Y <sub>3</sub> )	118	1,7	5	2867,4	4,05	0,54295505
	Komitmen Org (Y <sub>2</sub> )	118	1	5	2853,2	4,03	0,75651942
	OCB (Y <sub>1</sub> )	118	1	5	4696,4	3,98	0,65366866

Sumber: Data Primer (diolah, 2020)

### Pembahasan Penelitian

Berkurangnya peran Kepemimpinan secara tidak langsung, tidak selalu mengakibatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Abdi*



Dalem di Pura Pakualaman Yogyakarta menurun. Sebagaimana teori yang diacu dari Benjamin dan Flynn (2006) dalam penelitian bidang organisasi, menyatakan bahwa salah satu faktor terpenting dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah Kepemimpinan dalam organisasi. Alasannya karena, Kepemimpinan mempunyai dampak langsung terhadap motivasi kerja. Dimana, motivasi yang timbul tersebut sebenarnya merupakan dimensi dari Komitmen Organisasional dan menjadi efek mediasi parsial yang memperkuat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menunjukkan perilaku ekstra-peran (*role-extra behavior*) artinya perilaku yang dilakukan individu, tetapi perilaku tersebut sebenarnya bukan merupakan keharusan atau kewajibannya. Terdapat tiga ciri utama perilaku ekstra-peran (*role extra behavior*). **Pertama**, perilaku tersebut harus dilakukan tanpa perintah atau tekanan siapa pun, yang artinya bukan merupakan bagian dari tugas-tugas formal. Yang mana perilaku ini tidak mendapatkan kompensasi secara formal dan kegagalan atas perilaku tersebut tidak mendapatkan sanksi formal. **Kedua**, perilaku tersebut bersifat kesetiakawanan sosial, yang berarti perilaku-ekstra-peran (*role-ekstra behavior*) ditujukan terhadap tiga tingkatan peran perilaku dalam organisasi di Pura Pakualaman Yogyakarta yaitu tingkat individu, seperti: perilaku memberi bantuan pada *Abdi Dalem* baru; tingkat tim atau bagian, seperti: perilaku saling berbagi dan bekerjasama dan tingkat organisasi, seperti: memberikan tugas-tugas secara suka rela tanpa mendapatkan kompensasi atau gaji. **Ketiga**, fokus diberikan pada perilaku yang memberikan manfaat kepada organisasi itu sendiri.

Dari tabel 10. dapat diketahui berdasarkan prosentase Skor Total masing-masing variabel dan karakteristik bahwa prosentase tertinggi adalah pada tingkat Kepuasan Kerja sebesar 81,8% dengan karakteristik berdasarkan Usia. Demikian pula prosentase terendah adalah pada tingkat Kepuasan Kerja sebesar 68,5%, tetapi pada karakteristik berdasarkan Pendidikan. Berdasarkan kategori masing-masing variabel dan karakteristik bahwa pada Komitmen Organisasional memiliki kategori Sangat Tinggi untuk semua karakteristik yang digunakan dalam penelitian ini.

## PENUTUP

## Kesimpulan

Berdasarkan pembeahasan hasil penelitian penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut : (1) Tingkat terbaik Kepemimpinan *Abdi Dalem* di Pura Pakualaman Yogyakarta berjenis kelamin Perempuan sebesar 4,12, usia 36-40 tahun kategori Tua sebesar 4,17, pendidikan SMA 4,04 dan dengan masa kerja > 7 tahun *Abdi Dalem* Senior sebesar 4,05. Kepemimpinan seorang pemimpin belum menjadikan suatu budaya sebagai upaya memotivasi *Abdi Dalem*, karena dalam proses bekerja *Abdi Dalem* masih berpedoman pada tujuan institusi dengan selalu menyesuaikan terhadap aturan-aturan serta visi dan misi organisasi di Pura Pakualaman Yogyakarta; (2) Tingkat terbaik Kepuasan Kerja *Abdi Dalem* berjenis kelamin Laki-laki sebesar 4,07, Usia < 25 tahun kategori Remaja sebesar 4,19, pendidikan Sarjana sebesar 4,19 dengan Masa Kerja > 7 tahun kategori sebagai *Abdi Dalem* Senior sebesar 4,08. Adapun kepuasan tertinggi pada peluang untuk berkembang sehingga mendapatkan promosi. Promosi merupakan tingkat kebutuhan aktualisasi diri *Abdi Dalem* terutama bagi yang memiliki pendidikan lebih tinggi; (3) Tingkat terbaik Komitmen Organisasional *Abdi Dalem* berjenis kelamin Perempuan sebesar 4,07, Usia > 40 tahun kategori mendekati Masa Purna sebesar 4,14, pendidikan Sarjana sebesar 4,14 dengan Masa Kerja > 7 tahun kategori sebagai *Abdi Dalem* Senior sebesar 4,05. Dan komitmen tertinggi pada loyalitas *Abdi Dalem* terhadap institusinya. Hal ini mencerminkan adanya kemauan para *Abdi Dalem* di Pura Pakualaman Yogyakarta untuk melakukan sesuatu demi kemajuan organisasi. Karena dengan kemajuan organisasi dengan sendirinya dapat menguntungkan dan meningkatkan kesejahteraan *Abdi Dalem* itu sendiri; (4) Tingkatan tertinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) *Abdi Dalem* berjenis kelamin Laki-laki sebesar 3,97, Usia 36-40 tahun kategori Tua sebesar 4,09, pendidikan Sarjana sebesar 4,10 dengan Masa Kerja < 3 tahun sebagai *Abdi Dalem* Pemula sebesar 4,06. Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tertinggi pada Perilaku *Conscientiousness* yaitu perilaku yang dengan suka rela melakukan pekerjaan diatas standar yang diharapkan dengan tidak membuang-buang waktu. Perilaku suka rela tersebut akan meningkatkan efektivitas organisasi terutama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## Saran

Dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Abdi Dalem* di Pura Pakualaman Yogyakarta, Kanjeng Gusti Pangeran Adipati Arya Pakualam X sebaiknya melakukan langkah-langkah yaitu : 1) Tetap menjaga dan mempertahankan dalam memberikan pengarahan terhadap pihak Manajemen dan *Abdi Dalem* agar dapat bekerja sesuai tanggungjawabnya, memiliki rasa empati dan mampu berkomunikasi dua arah serta memberikan *Reward* atau Gelar Kebangswanan bagi *Abdi Dalem* yang berprestasi; 2) Meningkatkan Komitmen Organisasional bagi *Abdi Dalem* dengan memperbaiki suasana hubungan antara *Abdi Dalem* dengan pihak Manajemen, sehingga rasa memiliki organisasi Pura Pakualaman Yogyakarta tertanam lebih tinggi dalam diri para *Abdi Dalem*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J., and Meyer, J.P. 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to be Organization*, *Journal of Occupational Psychology*. No.63: 1-18
- Appelbaum, S. 2004. "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership dan Trust", *Managment Decision*, Vol. 42 No. 1, pp. 13-40.
- Arilestari, Mayurina Dwita. 2018. Analisis Peran Jenis Kelamin, Usia dan Masa Kerja dalam Menentukan Pengaruh Faktor Kepemimpinan Kasubag Penyusunan Program Terhadap Kinerja Pegawai. Website Seminar. <http://www.seminar-id.com/artikel-52-analisis-peran-jenis-kelamin-usia-dan-masa-kerja-dalam-menentukan-pengaruh-faktor-kepemimpinan-kasubbag-penyusunan-program-terhadap-kinerja-pegawai.html>
- Atmakusumah. (Ed).2011.Tahta untuk Rakyat: Celah-Celah Kehidupan Sultan Hamengku Buwono IX.Jakarta:Gramedia Pustaka Utama (Edisi Revisi).
- Benjamin,L & Flynn,F.J. 2006. *Leadership Style And Regulatory Mode : Value from fit ?*. *Organizational Human Decision Processess* 100.
- Darmawan. 2013. Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. PT. Temprina. Media Grafika, Surabaya.
- Dyne, V.L dan Graham, J.W. 2005. *Organizational Citizenship Behavior, Construct Redefinition Measurement and Validation*. *Academy Management Journal*. 37, (4), 765-802.
- Gyekye S.A. and Haybatollahi, M. 2015. *Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Investigation of The Impact of Age and Job Satisfaction on Ghanaian Industrial Workers*.
- Gonzales, J. V., and Garazo, T. G. 2006. "Structural Relationship between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 23-50.
- Hasibuan. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi Revisi) Cetakan Ketujuhbelas. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Idris. 1993, Laporan Penelitian : Pengaruh Tingkat Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan IKIP Padang.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Andi Offset, Yogyakarta.
- Paku Alam, Sri. 2011. Kontak dan Kerjasama Erat Menyatukan Kasultanan dengan Pakualaman. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama (Edisi Revisi).
- Pavalache-ilie, M. 2014. *Organizational Citizenship Behavior, work satisfaction and employes personality*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 127 (1983), 489-493.
- Riduwan. 2018. Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian, Cetakan ke- 12, CV. Alfabeta, Bandung.
- Robbins, S. 2015. *Perilaku Organisasi*. Penerbit : Salemba Empat. Jakarta
- Saputra, N.A.G. 2015. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Aditya Beach Resort Lovina. Singaraja Tahun 2014. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha* Vol: 5 No: 1
- Sjabadhyni, B. Graitto, B.K.I. Wutun, R.P. 2001. Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO. Cetakan 1. Depok : Universitas Indonesia.
- Sujak, Abi. 2010. Kepemimpinan Manajemen Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Shafira, Anita Listiara. 2017. Perbedaan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Berdasarkan Usia dan Masa Kerja. *Jurnal Empati* Vol 6, No 1. Hal 396-400. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/15166>

- William, L.J., and Anderson, S.E., 1991. *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors*, *Journal of Management*, Vol 17, No.3: 601-617.
- Winkler, Ingo. 2010. *Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.