

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS
ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN GAYA
KEPEMIMPINAN MELALUI KEPUASAN KERJA**

(Studi Pada divisi *Body Paint Repair* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang)

**Skripsi
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Hasan Albanna

Nim : 30401511976

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2021

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS
ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN GAYA
KEPEMIMPINAN MELALUI KEPUASAN KERJA**

Disusun Oleh :

Hasan Albanna

NIM: 30401511976

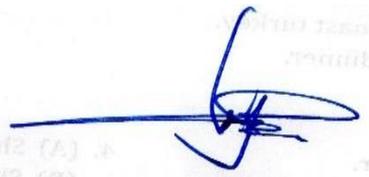
Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA

جامعته سلطان أبو جوح الإسلامية

Semarang, 23 Maret 2021

Pembimbing,



Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM.

NIK.210491025

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS
ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN GAYA
KEPEMIMPINAN MELALUI KEPUASAN KERJA
(Studi Pada divisi *Body Paint Repair* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang)**

Disusun Oleh:
Hasan Albanna
NIM : 30401511976

Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 22 April 2021

Pembimbing



Digitally signed by
Marno Nugroho,Dr.E
Date: 2021.07.05
10:49:25 +07'00'

Dr.E. Drs. H. Marno Nugroho, MM

Penguji I



Digitally signed by Abdul
Hakim
DN: cn=Abdul Hakim, o, ou,
email=abdulhakim@unisstula.
ac.id, c=US
Date: 2021.06.16 21:28:12
+07'00'

Dr. H. Abdul Hakim, SE, M.Si

Penguji II



Dr. H. Budhi Cahyono, SE, M.Si

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Tanggal 22 April 2021

Ketua Program Studi Manajemen



Digitally signed
by ardian
Date: 2021.08.16
13:26:15 +07'00'

Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hasan Albanna

NIM : 30401511976

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul :“MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN GAYA KEPEMIMPINAN MELALUI KEPUASAN KERJA” dan diajukan untuk diuji pada tanggal Maret 2021, adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Saya bersedia menarik skripsi yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang seolah-olah tulisan saya sendiri.

Semarang, 23 Maret 2021

Yang Memberi Pernyataan



Hasan Albanna

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan (Ash Sharh [94]: 5-6)

PERSEMBAHAN :

- ✓ Allah SWT
- ✓ Mamak dan Bapak yang selalu mendoakanku
- ✓ Istri dan anak perempuan yang selalu memberi semangat
- ✓ Sahabat dan teman yang telah memberi motivasi
- ✓ Almamaterku

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah: (1) menguji dan menganalisis pengaruh *organization citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*, (2) menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*, (3) menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*, (4) menguji dan menganalisis pengaruh *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*, dan (5) menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*. Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* untuk mengetahui pengaruh *organization citizenship behavior* dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian dilakukan di PT Nasmoco Kaligawe Semarang bulan hingga 2020. Sampel penelitian yaitu seluruh karyawan divisi *Body Paint* PT Nasmoco Kaligawe Semarang sebanyak 54 karyawan. Data dikumpulkan dengan angket kuesioner dan dianalisis secara deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *organization citizenship behavior* mampu membuat karyawan merasa puas dalam bekerja, (2) gaya kepemimpinan mampu memberikan dampak yang baik dalam meningkatnya kepuasan kerja, (3) kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan, (4) *organization citizenship behavior* mampu memberikan dampak yang baik terhadap kinerja karyawan, (5) gaya kepemimpinan mampu memberikan dampak yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: *organization citizenship behavior*, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja karyawan

ABSTRACT

The purpose of this research is: (1) to examine and analyze the effect of organization citizenship behavior on job satisfaction at PT. Nasmoco Kaligawe Semarang Body Paint division, (2) examine and analyze the effect of leadership style on job satisfaction at PT. Nasmoco Kaligawe Semarang Body Paint division, (3) examine and analyze the effect of job satisfaction on employee performance at PT. Nasmoco Kaligawe Semarang Body Paint division, (4) examine and analyze the effect of organization citizenship behavior on employee performance at PT. Nasmoco Kaligawe Semarang Body Paint division, and (5) examine and analyze the leadership style on employee performance at PT. Nasmoco Kaligawe Semarang Body Paint division. This research is explanatory research to know the effect of organization citizenship behavior and leadership style on employee performance as the intervening variable. This research is conducted in the PT Nasmoco Kaligawe Semarang for until 2020. The research samples are all employees of the Body Paint division of PT Nasmoco Kaligawe Semarang as many as 54 employees. The data is obtained by questionnaire and analyzed descriptively. The results of the research show that: (1) organization citizenship behavior can make employees feel satisfied at work, (2) leadership style can have a good impact on increasing job satisfaction, (3) job satisfaction can have a good influence on improving employee performance, (4) organization citizenship behavior able to have a good impact on employee performance, (5) leadership style is able to give a good impact in improving employee performance.

Keywords: organization citizenship behavior, leadership style, job satisfaction, employee performance

INTISARI

Penelitian ini membahas kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. *Organization citizenship behavior* dan gaya kepemimpinan menjadi alternatif variabel yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan kajian teori yang telah dilakukan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana pengaruh *organization citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*? (2) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*? (3) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*? (4) Bagaimana pengaruh *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*? (5) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*? Objek penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*. Pengumpulan data dengan metode kuesioner sebanyak 54 responden.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya tak terhingga, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN GAYA KEPEMIMPINAN MELALUI KEPUASAN KERJA”.

Penyusunan skripsi ini guna memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.

Penyusunan skripsi ini juga telah banyak mendapatkan dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM., selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu, memberikan bimbingan dan arahan selama menyusun skripsi.
2. Bapak Drs. Bedjo Santoso, S.E, M.Si, Ph.D., selaku pelaksana tugas Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ibu Hj. Olivia Fachrunnisa. SE. M.Si. Ph.D., selaku dekan Fakultas Ekonomi.
4. Bapak Dr. H. Ardian Adhiatma. SE,MM., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

5. Seluruh Dosen dan Staff Karyawan Fakultas Ekonomi Program Studi Managemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah banyak membantu proses kuliah hingga saat ini.
6. Orangtuaku tercinta Bapak Danu Mashuri, Ibu Siti Khotijah dan istri saya tercinta An'Nisaa Rakhmi serta adik-adik saya tercinta yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materiil serta doa yang tak terputus sehingga penulis dapat menyelesaikan usulan penelitian skripsi.
7. Teman-teman S1 Manajemen Unissula angkatan 2015, terima kasih atas kebersamaannya selama menempuh bangku kuliah ini. Terima kasih untuk terus membantu dan saling memberikan semangat.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar lebih baik. Penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca khususnya Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 23 Maret 2021

Penulis,

Hasan Albanna

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN 1	ii
HALAMAN PENGESAHAN 2.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iiiv
HALAMAN PERSETUJUAN FAKULTAS	v
HALAMAN PERSETUJUAN UNIVERSITAS.....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRAK	ix
INTISARI	x
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. Landasan Teori.....	9
2.1.1. Kinerja Karyawan	9
2.1.2. Kepuasan Kerja.....	11
2.1.3. <i>Organization Citizenship Behavior</i>	12

2.1.4. Gaya Kepemimpinan	13
2.2. Hipotesis	14
2.2.1. Pengaruh <i>Organization Citizenship Behavior</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	14
2.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	15
2.2.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	16
2.2.4. Pengaruh <i>Organization Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan	17
2.2.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	18
2.3. Kerangka Hipotesis	19
BAB III METODE PENELITIAN	20
3.1. Jenis Penelitian	20
3.2. Populasi dan Sampel	20
3.2.1. Populasi.....	20
3.2.2. Sampel	21
3.3. Sumber dan Jenis Data	21
3.3.1. Data Primer	21
3.3.2. Data Sekunder.....	22
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	22
3.4.1. Metode Wawancara.....	22
3.4.2. Metode Kuesioner	23
3.5. Variabel dan Indikator.....	24
3.6. Metode Analisis Data.....	25

3.7.	Uji Instrumen Penelitian.....	26
3.7.1	Uji Validitas	26
3.7.2	Uji Reliabilitas	26
3.8	Uji Asumsi Klasik.....	27
3.8.1	Uji Normalitas	27
3.8.2	Uji Multikolonieritas	27
3.8.3	Uji Heteroskedastisitas	28
3.9	Analisis Data	28
3.9.1	Analisis Metode Path Analysis.....	28
3.9.2	Analisis Regresi Linier Berganda.....	29
3.9.3	Uji t.....	30
3.9.4	Koefisien Determinasi.....	30
3.9.5	Uji Sobel Test.....	31
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		32
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	32
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	36
4.2.1	<i>Organization Citizenship Behavior</i>	37
4.2.2	Gaya Kepemimpinan.....	38
4.2.3	Kepuasan Kerja.....	39
4.2.4	Kinerja Karyawan	40
4.3	Uji Instrumen Penelitian.....	41
4.3.1	Uji Validitas	41
4.3.2	Uji Reliabilitas	43

4.4	Uji Asumsi Klasik.....	44
4.4.1	Uji Normalitas	44
4.4.2	Uji Multikolinearitas	46
4.4.3	Uji Heterokedastisitas	47
4.5	Hasil Analisis Data.....	48
4.5.1	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	49
4.5.2	Analisi Regresi Linier Berganda	49
4.5.3	Uji t.....	51
4.5.4	Analisis Determinasi (R ²)	54
4.5.5	Uji Sobel	55
4.6	Pembahasan Hasil Penelitian	59
BAB V PENUTUP.....		64
5.1	Kesimpulan.....	64
5.2	Saran	66
5.3	Keterbatasan Penelitian	67
5.4	Agenda Penelitian Mendatang	67

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan globalisasi yang semakin pesat sekarang ini menuntut dunia bisnis untuk bersaing tinggi. Globalisasi dalam ekonomi adalah suatu perubahan dunia yang bersifat mendasar dan berlangsung secara kontinu dalam sesuai dengan perkembangan zaman dan kemajuan teknologi. Barker (2004) mengatakan globalisasi adalah koneksi global ekonomi, sosial, budaya dan politik yang semakin mengarah ke berbagai arah di seluruh penjuru dunia dan merasuk ke dalam kesadaran. Derasnya arus globalisasi tersebut membuat organisasi bisnis mengalami perubahan yang bervariasi dan cakupan yang belum pernah di hadapi sebelumnya.

Menghadapi bentuk persaingan yang kompetitif dalam dunia bisnis yang ditimbulkan akibat arus globalisasi yang semakin pesat, maka organisasi harus melakukan perbaikan terus menerus supaya dapat meningkatkan strategi di segala bidang untuk tetap bertahan dalam menghadapi persaingan bisnis. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor sentral dalam suatu organisasi karena mempunyai peran strategis sebagai penentu keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja dalam suatu organisasi.

Menurut Mangkunegara (2010: 67) kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja

karyawan yang baik mempunyai kecenderungan membuat pegawai mempunyai rasa kepuasan kerja yang tinggi.

Wehrich, Koontz (dalam Sinambela, 2016:302) menyatakan bahwa kepuasan merujuk pada pengalaman kesenangan yang dirasakan oleh seseorang ketika apa yang diinginkannya tercapai. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Maka setiap perusahaan berusaha untuk memberikan kepuasan untuk karyawan-karyawannya. Setiap karyawan sangat mengharapkan untuk mendapatkan kepuasan dari perusahaan tempat di mana dia bekerja. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja yang baik bagi perusahaan.

Setiap perusahaan yang memiliki kepuasan karyawan yang tinggi maka akan tercipta suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Dengan begitu karyawan akan bekerja melebihi kewajiban kerja biasa dan memberikan kinerja melebihi apa yang ditetapkan, perilaku tersebut mampu meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Perilaku karyawan tersebut dalam organisasi disebut *organizational citizenship behavior* (OCB).

Menurut Aldag dan Resckhe (dalam Titisari, 2014:5) mengemukakan OCB adalah kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Dengan demikian berarti OCB merupakan suatu perilaku kerja karyawan di dalam perusahaan yang dilakukan sukarela diluar deskripsi kerja yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi. Menurut Endah Rahayu Lestari dan Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Itu berarti semakin tinggi OCB, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja dan kinerja karyawan di dalam perusahaan.

Kinerja karyawan yang baik dengan adanya kepuasan kerja dan OCB yang tinggi, tentu tidak akan tercapai tanpa adanya peran kepemimpinan yang baik di dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik sangat strategis dalam tercapainya sebuah visi dan misi di dalam perusahaan. Hersey dan Blanchard dalam Adiwilaga (2005: 65) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku konsisten yang diterapkan oleh pemimpin dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan pemimpin itu sendiri. Mukzam dan Ruhana (2015) juga mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan ciri atau tipe yang digambarkan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja karyawan tidak pernah lepas dari pengaruh besar dari gaya kepemimpinan di dalam sebuah perusahaan. Menurut Bass (dalam Muhammad Fauzan Baihaqi, 2010) gaya kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi untuk tercapainya kinerja karyawan dilakukan melalui lima cara: (1) Pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawannya secara khusus sasaran dan tujuan dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan mencapai sasarnya, (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka

capai. Seorang pemimpin harus bisa menyampaikan suatu target dengan jelas, menjadi teladan dan inspirasi, menciptakan suasana kerja menyenangkan, menerima setiap keluhan dan diskusi dari karyawan, menanggulangi berbagai hambatan dan permasalahan yang terjadi. Dengan demikian, pemimpin mampu mencetak karyawan yang kreatif, mencintai pekerjaan dan loyal terhadap perusahaan.

Kinerja karyawan yang baik tidak hanya dibutuhkan pada perusahaan yang bergerak di bidang industri manufaktur saja, tetapi pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Salah satunya di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint* yang beralamat di Jl. Raya Kaligawe Km. 5 Semarang, bergerak dibidang jasa perbaikan mobil Toyota.

Kinerja karyawan di Nasmoco Kaligawe divisi *Body Paint* bekerja dalam bentuk tim atau mengelompok dan masing-masing terdapat kepala tim, sehingga dalam proses kerjanya sangat diperlukan kerjasama dan saling membantu dari satu proses ke proses selanjutnya. Peran dari kepala tim dalam memberikan arahan, motivasi, mengatur pekerjaan setiap harinya akan sangat berpengaruh terhadap jumlah unit yang dikerjakan dan akan berpengaruh juga pada pencapaian bulanan pada divisi *Body paint* di Nasmoco Kaligawe Semarang.

Berikut ini merupakan data pencapaian *unit entry* layanan *body & paint* PT. Nasmoco Kaligawe pada semester 2 tahun 2019.

TABEL 1.1

**TABEL LAPORAN PENCAPAIAN UNIT ENTRY (Smt 2 Tahun 2019)
BODY & PAINT NASMOCO KALIGawe**

GRUP	TARGET						
		JULI	AGUS	SEPT	OKTO	NOVE	DES
		UNIT ENTRY					
A	UE 145	135	112	125	129	141	134
		93%	77%	86%	89%	97%	92%
B	UE 145	136	128	93	113	100	96
		94%	88%	64%	78%	69%	66%
G	UE 135	79	84	50	64	62	64
		63%	67%	40%	51%	50%	51%
H	UE 125	98	112	95	118	76	93
		78%	90%	76%	94%	61%	74%
J	UE 125	99	102	100	118	111	116
		79%	82%	80%	94%	89%	93%
E	UE 100	83	92	96	98	83	89
		83%	92%	96%	98%	83%	89%
F	UE 100	76	82	91	75	85	66
		76%	82%	91%	75%	85%	66%
I	UE 100	79	89	88	94	91	87
		79%	89%	88%	94%	91%	87%

Dari tabel 1.1 di atas terlihat bahwa target bulan Juli sampai Desember dari masing-masing grup tidak ada yang tercapai 100%. Berdasarkan data di atas, diduga bahwa fluktuasi antara target dari realisasi dari bulan Juli sampai Desember. Meningkatnya kinerja karyawan bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu faktor kepuasan kerja karyawan. Dengan kepuasan kinerja karyawan maka karyawan akan bekerja lebih baik lebih nyaman dan lebih semangat. Untuk meningkatkan kepuasan karyawan dapat dilakukan

dengan beberapa cara antara lain mengoptimalkan OCB dan Gaya Kepemimpinan.

Dari latar belakang tersebut, maka penulis merumuskan judul, “**Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis *Organizational Citizenship Behavior* dan Gaya Kepemimpinan Melalui Kepuasan Kerja.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah mengenai kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint* yang kurang optimal, maka rumusan masalah yang diperoleh :

Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*?

Pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah:

1. Bagaimana pengaruh *organization citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Bodi Paint*?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Bodi Paint*?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Bodi Paint*?
4. Bagaimana pengaruh *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Bodi Paint*?

5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organization citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*.
5. Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*.

1.4. Manfaat Penelitian

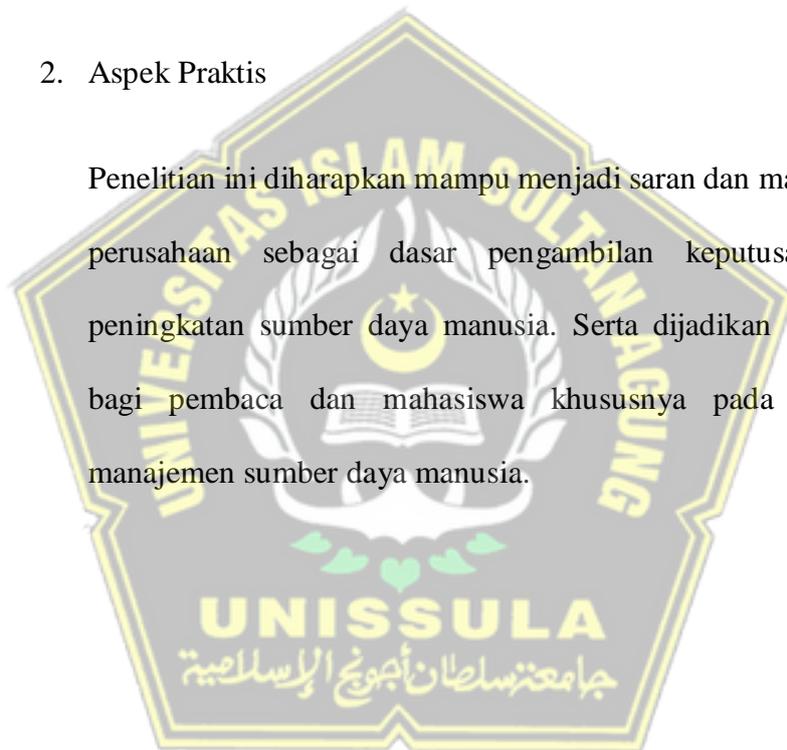
Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi perkembangan ilmu perekonomian utamanya manajemen sumber daya manusia sehingga dapat mengetahui strategi mengenai peningkatan kinerja karyawan di perusahaan. Di samping itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dan referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi saran dan masukan kepada perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai peningkatan sumber daya manusia. Serta dijadikan sebagai acuan bagi pembaca dan mahasiswa khususnya pada mata kuliah manajemen sumber daya manusia.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

Mulyono (2012) mengemukakan kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan yang menggambarkan kualitas dan kuantitas atas kerja yang telah dilakukan di dalam sebuah perusahaan. Kinerja karyawan berpengaruh sangat penting dalam sebuah perusahaan karena akan menentukan seberapa besar kontribusi tugas dan tanggung jawab yang telah diselesaikan bagi perusahaan. Sedangkan menurut Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Berdasarkan pengertian kinerja karyawan dari pendapat para ahli tersebut, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu gambaran mengenai tingkat keberhasilan kerja mengenai kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang telah dicapai oleh seseorang dalam mewujudkan suatu sasaran, tujuan yang dituangkan dalam perencanaan strategis suatu perusahaan.

Indikator kinerja karyawan menurut Flipppo (dalam Yuli Ramanda, 2015) meliputi elemen sebagai berikut:

1. On Time Delivery, merupakan etos kerja yang baik seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditargetkan sehingga tidak berakibat pada molornya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan.
2. Produktif, adalah kemampuan karyawan dalam memproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target bahkan bias melebihi target.
3. Kerjasama, saling membantu satu sama lain dan melakukan cek terhadap pekerjaan sendiri, sehingga tidak menimbulkan adanya masalah pada pekerjaan selanjutnya akan memudahkan karyawan pada pekerjaan selanjutnya tidak kerepotan untuk menanggung masalah yang timbul dari pekerjaan sebelumnya.
4. Kedisiplinan, menghormati, taat, patuh terhadap peraturan yang berlaku serta sanggup menjalankan aturan dengan baik dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang telah diberikan.

2.1.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Siagian (dalam Widodo, 2015:170) merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersikap positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat individual karena setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Semakin banyak aspek dalam suatu pekerjaan yang sesuai keinginan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan di dalam suatu perusahaan. Hal ini sependapat dengan Wehrich Koontz (dalam Sinambela, 2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan pengalaman kesenangan atau kesukaan yang dirasakan seorang karyawan apabila keinginannya tercapai. Tiffin dan McCormick (dalam Waluyo, 2015) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap seorang karyawan yang merujuk pada pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, dan hubungan kerja dengan rekan atau pimpinan.

Berdasarkan definisi kepuasan kerja dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu gambaran mengenai tingkat kesenangan atau kesukaan seorang karyawan yang timbul karena keinginannya mengenai pekerjaan, situasi kerja dan hubungan kerja antar sesama karyawan dapat terpenuhi dan terjalin dengan baik.

Indikator kepuasan kerja menurut penelitian dari Spector (dalam Priansa, 2016), antara lain:

1. Mencintai Pekerjaan, selalu berusaha untuk tepat waktu, teliti, rampil dan tepatan sasaran dalam melakukan pekerjaan sehingga hasilnya maksimal.

2. Prestasi Kerja, melakukan pekerjaan sebaik mungkin sehingga timbul kepuasan pada diri sendiri.
3. Moral kerja positif, Jika seorang karyawan menyenangi dan mencintai pekerjaan yang ia miliki, maka moral kerja pasti akan senantiasa positif dan bekerja secara maksimal.
4. Kenyamanan kerja, Fasilitas yang mendukung, lingkungan kerja yang nyaman akan membuat seorang karyawan bekerja lebih maksimal.

2.1.3. Organization Citizenship Behavior

Menurut Organ (dalam, Titisari 2014:5), *organization citizenship behavior* atau OCB adalah perilaku individu yang bebas dan tidak berkaitan langsung dengan system *reward* namun dapat meningkatkan fungsi efektif perusahaan. Dengan kata lain OCB merupakan perilaku kerja setiap karyawan di dalam suatu perusahaan yang dilakukan secara sukarela dan di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan guna meningkatkan kemajuan kinerja perusahaan. Aldag dan Resckhe (dalam Titisari, 2014:5) mendefinisikan bahwa OCB merupakan perilaku yang melibatkan beberapa tindakan seperti menolong sesama rekan kerja untuk menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, dan patuh terhadap aturan-aturan di tempat kerja. Perilaku demikian menggambarkan suatu bentuk perilaku yang prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna saling membantu rekan kerja.

Berdasarkan beberapa definisi OCB dari para ahli tersebut, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa OCB merupakan suatu perilaku kerja seorang karyawan untuk saling membantu rekan kerja, di luar beban kerja yang telah ditetapkan

masing-masing karyawan yang berperan untuk meningkatkan kemajuan kinerja perusahaan.

Indikator OCB menurut Organ et al (dalam Titisari, 2014:7) meliputi beberapa elemen, antara lain:

1. *Altruism*, perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi kerja yang dihadapi baik dalam tugas kerja maupun masalah pribadi.
2. *Sportmanship*, perilaku karyawan yang memberikan toleransi terhadap keadaan kurang ideal tanpa mengajukan keberatan. *Sportmanship* yang tinggi akan menciptakan iklim yang positif antar rekan kerja. Mereka akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga suasana kerja menjadi menyenangkan.
3. *Courtesy*, perilaku yang menjaga hubungan baik sesama rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah yang terkait *interpersonal*.
4. *Civic Virtue*, perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan perusahaan seperti mengikuti perubahan dalam perusahaan, mengambil inisiatif atau rekomendasi bagaimana operasi atau prosedur perusahaan dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki perusahaan.

2.1.4. Gaya Kepemimpinan

Pengertian gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard dalam Adiwilaga (2018:65) adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan oleh pemimpin dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti dipersepsikan

pemimpin itu sendiri. Mukzam dan Ruhana (2015) mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan ciri atau tipe perilaku yang digambarkan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan merupakan faktor terpenting yang tidak bisa dipisahkan dari seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Hakim dan Yahya, 2014).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola atau perilaku dimiliki oleh seorang pemimpin untuk memotivasi karyawannya dalam cakupan nilai pengetahuan, kemampuan kompetensi atau keterampilan, sikap dan karakter untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sehingga dapat menciptakan nilai untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Saleh 2016:71) mengukur gaya kepemimpinan dari empat komponen indikator, antara lain:

1. Gaya instruktif.
2. Gaya partisipatif
3. Gaya delegatif.
4. Gaya konsultatif.

2.2. Hipotesis

2.2.1. Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* Terhadap Kepuasan Kerja

Pendekatan *organization citizenship behavior* (OCB) dalam upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja terdapat beberapa penemuan hasil penelitian yang

relatif sama. Beberapa penelitian terdahulu, menurut Endah Rahayu Lestari dan Nur Kholifatul Fitriyah (2018) menunjukkan hasil penelitian bahwa *organization citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian dari Septi Arista (2017) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama bahwa *organization citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian tersebut maka muncul hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H₁ : organization citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Pendekatan gaya kepemimpinan dalam upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja terdapat beberapa hasil penelitian yang sama. Beberapa penelitian terdahulu, menurut Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) menunjukkan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Elferida J Sinurat (2017) bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Intan Purnama, Nyoto dan Asmara Hendra Komara (2019) menunjukkan hasil yang berbeda bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian tersebut maka muncul hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H₁ : gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Adanya hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dari sejumlah penelitian yang dilakukan dari penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang cenderung berbeda. Pada penelitian yang dilakukan oleh Dana Mustikawati dan Jun Surjanti (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin tinggi kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan Rizki Damayanti (2018) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dari sejumlah penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Menurut hasil penelitian dari Nur Abidin (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari perbedaan hasil penelitian tersebut, maka muncul pandangan untuk meneliti ulang hasil pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H₃ : kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4. Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja

Karyawan

Penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh antara *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang berbeda. Menurut penelitian dari Endah Rahayu Lestari dan Nur Kholifatul Fitriyah (2018) menunjukkan bahwa *organization citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini semakin diperkuat oleh penelitian lain yang dilakukan oleh Muhammad Siddiq (2018) juga menunjukkan hasil yang sama, bahwa *organization citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun dari penelitian yang dilakukan oleh Dana Mustikawati dan Jun Surjanti (2018) menunjukkan bahwa *organization citizenship behavior* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengartikan bahwa jika tingkat *organization citizenship behavior* tinggi maka kinerja karyawan akan semakin rendah dan jika tingkat *organization citizenship behavior* rendah maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Adanya perbedaan atau *research gap* dari beberapa penelitian tersebut, maka muncul pandangan untuk meneliti ulang pengaruh *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dari hasil penelitian tersebut dapat ditarik hipotesis bahwa:

H_4 : *organization citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

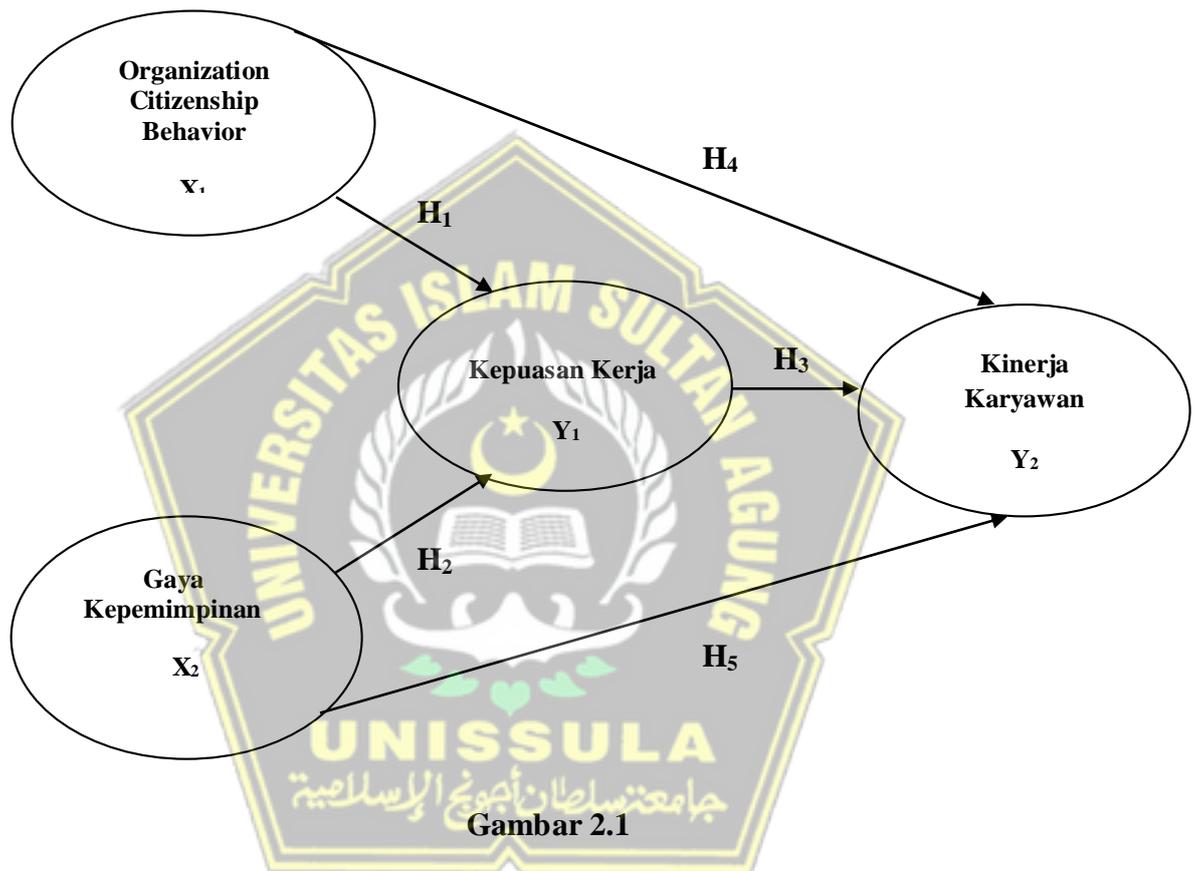
Pendekatan gaya kepemimpinan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan terdapat beberapa hasil penelitian yang relatif sama. Beberapa penelitian terdahulu, menurut Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) menunjukkan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Rendyka Dio Siswanto dan Djambur Hamid (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dari hasil penelitian tersebut dapat ditarik hipotesis bahwa:

H₄ : gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



2.3. Kerangka Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka tersebut, maka kerangka pemikiran hipotesis dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam model dibawah ini:



Gambar 2.1

Kerangka Hipotesis

Sumber: Interpretasi dari penelitian terdahulu dari Endah Rahayu Lestari dan Nur Kholifatul Fitriyah (2018), Muhammad Fauzan Baihaqi (2010), Muhammad Siddiq (2018), dan Rendyka Dio Siswanto dan Djambur Hamid (2017).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan yang dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Jenis penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini adalah penelitian *explanatory research*. Menurut Singarimbun dan Effendi (2010) penelitian *explanatory research* adalah suatu penelitian yang digunakan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi. Metode ini untuk menjelaskan hubungan atau pengaruh variabel yang diajukan dalam penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan, uraiannya mengandung deskriptif. Penjelasan tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh *organization citizenship behavior* dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2013). Dalam penelitian ini, populasi yang diambil adalah seluruh karyawan divisi *Body Paint* PT Nasmoco Kaligawe Semarang yang berjumlah 54

orang, Saya melakukan penelitian pada divisi tersebut dikarenakan memang ada masalah dalam hal target yang setiap bulan belum tercapai.

3.2.2. Sampel

Menurut Djarwanto PS dan Pangestu Subagyo (2004) mengemukakan sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi. Pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi *Body Paint* PT Nasmoco Kaligawe Semarang yang berjumlah 54 karyawan.

Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi di gunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012). Penggunaan sampling jenuh sebagai teknik pengambilan sampel karena jumlah populasi relatif kecil kurang dari 100, maka semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Berdasarkan jenisnya, data dibagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2004) mengemukakan data primer dan data sekunder adalah sebagai berikut:

3.3.1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dari responden melalui wawancara dan alat bantu kuesioner. Data primer ini diperoleh dari jawaban kuesioner sesuai dengan variabel penelitian yang

telah diberikan pada responden dan wawancara dengan pimpinan maupun karyawan pada PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.

3.3.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah bahan informasi yang dikemukakan oleh para ahli di bidangnya, sehingga relevan dengan pembahasan penelitian. Data diperoleh dengan cara membaca literatur yang berhubungan dengan suatu masalah terkait yang diteliti dan sifatnya melengkapi atau bahkan mendukung data primer.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2008:199) menyatakan bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden supaya dijawab berdasarkan variabel penelitian agar memperoleh data yang lebih lengkap.

3.4.1. Metode Wawancara

Menurut Sugiyono (2012), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil. Metode wawancara pada penelitian ini, dilakukan pada tahap prasarvei penelitian dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada karyawan bagian *body paint* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.

3.4.2. Metode Kuesioner

Data yang dilakukan dengan cara memberikan beberapa pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada respondennya untuk dijawab. Metode pengumpulan data melalui daftar pernyataan yang disusun secara sistematis kemudian diajukan kepada responden untuk diminta keterangan terhadap suatu hal yang dialami, yang berhubungan dengan masalah pengaruh *organization citizenship behavior* dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang. Adapaun isi kuesioner terdiri dari dua bagian yaitu:

- a. Bagian pertama : berisikan terkait identitas responden (nama, usia, jenis kelamin, dan masa kerja).
- b. Bagian kedua : berisikan terkait pertanyaan-pertanyaan mengenai tanggapan responden terhadap variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan skala *likert*. Menurut Sugiyono (2014) skala *likert* yaitu skala yang digunakan guna mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang kemudian diberi skor penilaian yang alternatif jawabannya bergerak di antara 5 skala, dengan penilaian sebagai berikut :

1. Sangat tidak setuju (STS) bobot nilai 1
2. Tidak setuju (TS) bobot nilai 2
3. Kurang setuju (KS) bobot nilai 3
4. Setuju (S) bobot nilai 4
5. Sangat Setuju (SS) bobot nilai 5

3.5. Variabel dan Indikator

Menurut Sugiono (2009) menjelaskan variabel merupakan sesuatu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan diperoleh informasi tentang hal tersebut, sehingga dapat ditarik kesimpulan. Pengertian indikator menurut Green (2013) adalah variabel yang menunjukkan satu kecenderungan situasional, yang dapat dipergunakan untuk mengukur perubahan yang ditimbulkan. Terkait dengan variabel dan indikator dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
1	<i>Organization Citizenship Behavior</i>	<i>Organization citizenship behavior</i> merupakan perilaku yang melibatkan beberapa tindakan seperti menolong sesama rekan kerja untuk menjadi <i>volunteer</i> untuk tugas-tugas ekstra, dan patuh terhadap aturan-aturan di tempat kerja. Sumber: Aldag dan Resckhe (dalam Titisari, 2014:5).	1. <i>Altruism.</i> 2. <i>Sportmanship.</i> 3. <i>Courtesy.</i> 4. <i>Civic Virtue.</i> Sumber : Organ et al (dalam Titisari, 2014:7).
2	Gaya kepemimpinan	Gaya kepemimpinan merupakan ciri atau tipe perilaku yang digambarkan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan merupakan faktor terpenting yang tidak bisa dipisahkan dari seorang pemimpin Sumber: Mukzam dan Ruhana (2015).	1. Gaya instruktif. 2. Gaya partisipatif. 3. Gaya delegatif. 4. Gaya konsultatif. Sumber: Hersey dan Blanchard (dalam Saleh 2016:71).

3	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja merupakan sikap seorang karyawan yang merujuk pada pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, dan hubungan kerja dengan rekan atau pimpinan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencintai Pekerjaan. 2. Prestasi Kerja. 3. Motivasi Kerja. 4. Kenyamanan. <p>Sumber: Spector (dalam Priansa, 2016).</p>
		<p>Sumber: Tiffin dan McCormick (dalam Waluyo, 2015).</p>	
4	Kinerja Karyawan	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif.	<ol style="list-style-type: none"> 1. On time delivery. 2. Produktif 3. Kerjasama 4. Kedisiplinan <p>Sumber: Flippo (dalam Yuli Ramanda, 2015).</p>
		<p>Sumber : Mangkunegara (2011).</p>	

3.6. Metode Analisis Data

Analisis deskriptif merupakan analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Dalam hal ini akan menjelaskan gambaran responden dan tanggapan responden terhadap masing-masing variabel *organization citizenship behavior*, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

3.7. Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Suatu kuisisioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuisisioner mampu menjelaskan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut (Ghozali, 2011). Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan total skor pertanyaan. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Sosial Science*). Validitas data diukur dengan membandingkan r hitung dengan r tabel:

- a. Apabila r hitung $>$ r tabel (pada taraf signifikan 5%), maka didapatkan kuisisioner valid.
- b. Apabila r hitung $<$ r tabel (pada taraf signifikan 5%), maka didapatkan kuisisioner tidak valid.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menguji konsistensi kuisisioner dalam mengukur stabilitas kuisisioner jika digunakan dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Untuk mengetahui reliabel atau tidaknya suatu variabel, maka dilakukan uji statistik dengan melihat *Cronbach's Alpha*. Kriteria yang digunakan adalah:

- a. Apabila nilai *Alpha* $>$ 0,6 maka pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah *reliable*.
- b. Apabila nilai *Alpha* $<$ 0,6 maka pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah tidak *reliable*.

3.8 Uji Asumsi Klasik

3.8.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis *normal probably plot of standardized*. Dasar pengambilan keputusan melalui analisis grafik, jika data menyebar di sekitar garis diagonal sebagai representasi pola distribusi normal, berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas.

3.8.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah variabel dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas didalam regresi, dapat dinilai dari nilai *tolerance* dan dinilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Kriteria pengambilan keputusan suatu model regresi bebas multikolinieritas adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai nilai VIF dibawah 10
- b. Mempunyai nilai *tolerance* diatas 0,10

Menurut Ghozali (2013) untuk melihat variabel bebas mana saja yang saling berkorelasi adalah dengan menganalisis matriks korelasi antar variabel bebas. Korelasi yang kurang dari 0,05 menandakan bahwa variabel bebas tidak terdapat multikolinieritas yang serius.

3.8.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual data yang ada. Deteksi heteroskedastisitas menggunakan scatter plot dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.9 Analisis Data

3.9.1 Analisis Metode Path Analysis

Menurut Ridwan dan Kuncoro (2008), analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menganalisis pola hubungan antara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.9.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Sugiyono (2014:277) analisis regresi linier berganda digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Untuk melakukan analisis regresi linear berganda dapat dilakukan dengan bantuan program SPSS.

Alat analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Bentuk persamaan adalah sebagai berikut:

$$Y_1 : b_1X_1 + b_2X_2 + e \quad \text{persamaan(1)}$$

$$Y_2 : b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 + e \quad \text{persamaan(2)}$$

Keterangan :

b : Koefisien Regresi Partial

Y_1 : Kepuasan Kerja

Y_2 : Kinerja Karyawan

X_1 : : *Organization Citizenship Behavior*

X_2 : : Gaya Kepemimpinan

3.9.3 Uji t

Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel dengan tingkat signifikansi sebesar 5 % atau $\alpha = 0,05$.

Apabila hasil pengujian menunjukkan:

- a. $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dan signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Variabel independen dapat menerangkan variabel dependen, atau ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang diuji.
- b. $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ dan signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Variabel independen tidak dapat menerangkan variabel dependen, atau tidak ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang diuji.

3.9.4 Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2011: 97) koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

3.9.5 Uji Sobel Test

Uji sobel test digunakan untuk mengetahui hasil mediasi antar variabel eksogen dengan variabel endogen. Variabel intervening merupakan variabel antara atau *mediating* yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah variabel pola kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening antara *organizatioan citizenship behavior* dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Untuk menilai apakah mampu menjadi variabel intervening, dapat dijelaskan pada kriteria sebagai berikut:

- a. Jika test statisticnya $> 1,96$ dan pada *two tailed probability* $< 0,05$, maka dapat disimpulkan jika kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening antara *organizatioan citizenship behavior* dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- b. Jika test statisticnya $< 1,96$ dan pada *two tailed probability* $> 0,05$, maka dapat disimpulkan kepuasan kerja tidak mampu menjadi variabel intervening antara *organizatioan citizenship behavior* dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan PT Nasmoco Kaligawe Semarang pada divisi *Body Paint*. Metode pengumpulan data penelitian yaitu dengan cara menyebar kuesioner kepada Karyawan PT Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*. Berdasarkan jawaban responden setelah menyebar kuesioner maka responden dapat dikelompokkan sesuai dengan jenis kelamin, usia, serta masa kerja di perusahaan tersebut

Tabel 4.1

Deskriptif Sampel Penelitian

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang dibagikan	54
2	Kuesioner yang tidak kembali	0
3	Kuesioner tidak memenuhi kriteria	0
4	Kuesioner yang kembali dan dapat diolah	54

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.1 diatas total kuesioner yang dibagikan yaitu berjumlah 54 kuesioner. Sementara itu untuk kuesioner yang tidak kembali dan tidak memenuhi kriteria yaitu berjumlah 0 kuesioner. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang dapat diolah berjumlah 54 kuesioner

Berdasarkan jenis kelamin, berikut adalah gambaran responden Karyawan PT Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2

Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	53	98,15%
2.	Perempuan	1	1,85%
	Jumlah	54	100 %

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat dilihat bahwa responden berjumlah 54 orang dan mayoritas dengan jenis kelamin laki-laki dari 54 responden hanya 1 yang berjenis kelamin perempuan. Dikarenakan pekerjaan yang dilakukan memang berat seperti melakukan pengelasan, pendempulan, pengecatan, dan proses lainnya, adapun satu-satunya perempuan bekerja pada bagian pengoplosan warna sehingga lebih memerlukan ketelitian yang lebih.

Identitas responden berikutnya dapat diketahui melalui kriteria usia responden karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*

Tabel 4.3

Usia Responden

No.	Umur (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	18 – 24	16	29,63
2.	25 – 32	22	40,74
3.	33 – 38	9	16,67
4.	39 – 45	4	7,41
5.	46 – 52	2	3,70
6.	53 – 60	1	1,85
Total		54	100

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan PT Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint* berusia 18-24 tahun dan 25-32 tahun dengan jumlah responden sebanyak 16 dan 22 responden, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan masih dalam usia produktif bekerja.

Selanjutnya data responden dikelompokkan berdasar lama bekerja atau masa kerja karyawan PT Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint*

Tabel 4.4

Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja Responden	Frekuensi Responden	Presentase
1.	1 – 5 Tahun	30	55,56
2.	6 – 10 Tahun	16	29,64
3.	11 – 15 Tahun	2	3,7
4.	16 – 20 Tahun	1	1,85
5.	21 – 25 Tahun	2	3,7
6.	26 – 30 Tahun	2	3,7
7.	31 – 35 Tahun	1	1,85
Jumlah		54	100

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa karyawan PT Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint* dengan masa kerja 1 – 5 tahun berjumlah 30 responden, sedangkan untuk masa kerja 6 – 10 tahun berjumlah 16 responden, kemudian untuk masa kerja 11 – 15 tahun berjumlah 2 responden, masa kerja 16 – 20 tahun berjumlah 1 responden, untuk masa kerja 21 – 25 tahun dan 26 – 30 tahun sama-sama berjumlah 2 responden dan masa kerja 31 – 35 tahun berjumlah 1 responden, yang menandakan bahwa mayoritas karyawan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasar pada pertanyaan masing-masing variabel, analisis variabel dipakai guna memperoleh gambaran mengenai variabel yang dilihat dari rata-rata (*mean*). Persepsi masing-masing responden terhadap variabel penelitian diukur menggunakan 16 pernyataan dengan skala interval yaitu 1 sampai dengan 5. Skala 1 menunjukkan bahwa responden mempunyai persepsi sangat tidak baik terhadap pernyataan yang diberikan oleh pihak peneliti. Skala 5 menunjukkan responden mempunyai persepsi sangat baik terhadap pernyataan yang diberikan oleh pihak peneliti.

Tabel 4.5

Skala Data Variabel Penelitian

Nilai	Keterangan
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Cukup Baik
3,40 – 4,19	Baik
4,20 – 5,00	Sangat Baik

4.2.1 Organization Citizenship Behavior

Berikut adalah tanggapan responden mengenai variabel *Organization Citizenship Behavior* dapat dideskripsikan dalam bentuk tabel:

Tabel 4.6

Frekuensi Data Variabel *Organization Citizenship Behavior*

No	Indikator <i>Organization Citizenship Behavior (OCB)</i>	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Rata -rata	Keterangan
		SS	S	KS	TS	STS			
1	<i>Altruism</i>	0	120	54	12	0	186	3,44	Baik
2	<i>Sportmanship</i>	0	128	51	10	0	189	3,50	Baik
3	<i>Courtesy</i>	0	116	57	12	0	185	3,43	Baik
4	<i>Civic Virtue</i>	20	96	66	8	0	190	3,52	Baik
Rata-rata							187,5	3,47	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa persepsi responden mengenai variabel *Organization Citizenship Behavior* memiliki rata-rata 3,47. Dengan rata-rata tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang baik terhadap variabel *Organization Citizenship Behavior*. Dilihat dari data tersebut Indikator *Civic Virtue* mempunyai nilai rata-rata tertinggi. Terdapat pernyataan bahwa karyawan ikut andil dan bertanggungjawab dalam memberikan ide dan gagasan demi kehidupan dan kemajuan perusahaan.

4.2.2 Gaya Kepemimpinan

Berikut adalah tanggapan responden mengenai variabel gaya kepemimpinan dapat dideskripsikan dalam bentuk tabel:

Tabel 4.7

Frekuensi Data Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Indikator Gaya Kepemimpinan	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Rata-rata	Keterangan
		SS	S	KS	TS	STS			
1	Gaya Instrukturif	5	104	66	10	0	185	3,43	Baik
2	Gaya Partisipatif	10	116	57	8	0	191	3,54	Baik
3	Gaya Delegatif	0	100	72	10	0	182	3,37	Cukup Baik
4	Gaya Konsultatif	10	112	66	4	0	192	3,56	Baik
Rata-rata							187,5	3,47	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa responden mempunyai persepsi yang baik terhadap variabel gaya kepemimpinan dengan rata-rata sebesar 3,47. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pada indikator gaya konsultatif memiliki rata-rata paling tinggi nilainya yaitu sebesar 3,56. Artinya bahwa karyawan lebih nyaman dan lebih memilih pemimpin yang mengedepankan musyawarah atau diskusi dengan bawahan mengenai kebijakan yang diambil demi kemajuan perusahaan.

4.2.3 Kepuasan Kerja

Berikut adalah tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja dapat dideskripsikan dalam bentuk tabel:

Tabel 4.8

Frekuensi Data Variabel Kepuasan Kerja

No.	Indikator Kepuasan Kerja	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Rata -rata	Keterangan
		SS	S	KS	TS	STS			
1	Mencintai Pekerjaan	5	132	45	10	0	192	3,56	Baik
2	Prestasi Kerja	5	128	48	10	0	191	3,54	Baik
3	Motivasi Kerja	5	124	51	10	0	190	3,52	Baik
4	Kenyamanan	5	136	45	8	0	194	3,59	Baik
Rata-rata							191,75	3,55	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi terhadap 4 indikator yang masing-masing 1 pernyataan mengenai variabel kepuasan kerja dengan rata-rata 3,55 yang artinya persepsi responden baik terhadap variabel tersebut. Dilihat dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa indikator kenyamanan mempunyai nilai rata-rata tertinggi. Dengan adanya standar standar operasional prosedur dan elemen pendukung yang baik dari perusahaan membuat kondisi karyawan nyaman dalam bekerja.

4.2.4 Kinerja Karyawan

Berikut adalah tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja dapat dideskripsikan dalam bentuk tabel:

Tabel 4.9

Frekuensi Data Variabel Kinerja Karyawan

No.	Indikator Kinerja Karyawan	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Rata-rata	Keterangan
		SS	S	KS	TS	STS			
1	<i>On Time Delivery</i>	5	128	51	8	0	192	3,56	Baik
2	Produktif	5	144	39	8	0	196	3,63	Baik
3	Kerjasama	0	144	42	8	0	194	3,59	Baik
4	Kedisiplinan	5	128	51	8	0	192	3,56	Baik
Rata-rata							193,5	3,58	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa responden mempunyai persepsi yang baik terhadap variabel kinerja karyawan dengan rata-rata sebesar 3,58. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pada indikator gaya produktif memiliki rata-rata paling tinggi nilainya yaitu sebesar 3,63. Karyawan mempunyai etos kerja tinggi untuk mencapai produktifitas yang baik.

4.3 Uji Instrumen Penelitian

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan menggunakan cara uji signifikansi, yaitu dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} . Butir pernyataan kuesioner dapat dikatakan valid apabila nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . Cara untuk menentukan r_{tabel} adalah nilai r_{tabel} pada α : 5% dan df (*degree of freedom*) (n-2): 98 adalah sebesar 0,268. Berikut adalah hasil dari uji validitas:

Tabel 4.10

Hasil Uji Validitas

Variabel	No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket.
Organization Citizenship Behavior	Altruism	0,782	0,268	Valid
	Sportmanship	0,817	0,268	Valid
	Courtesy	0,783	0,268	Valid
	Civic Virtue	0,707	0,268	Valid
Gaya Kepemimpinan	Gaya Instrukturif	0,814	0,268	Valid
	Gaya partisipatif	0,780	0,268	Valid
	Gaya Delegatif	0,784	0,268	Valid
	Gaya Konsultatif	0,663	0,268	Valid
Kepuasan Kerja	Mencintai Pekerjaan	0,835	0,268	Valid
	Prestasi Kerja	0,799	0,268	Valid
	Motivasi Kerja	0,826	0,268	Valid
Kinerja Karyawan	Kenyamanan	0,780	0,268	Valid
	<i>On Time Delivery</i>	0,798	0,268	Valid
	Produktif	0,821	0,268	Valid
	Kerjasama	0,774	0,268	Valid
	Kedisiplinan	0,826	0,268	Valid

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa:

1. Variabel *organization citizenship behavior* yang dijelaskan dengan 4 indikator yaitu *altruism*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Seluruh indikator tersebut dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Artinya indikator yang dipakai benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variable *organization citizenship behavior*.
2. Variabel gaya kepemimpinan yang dijelaskan dengan 4 indikator yaitu gaya instruktif, gaya partisipatif, gaya delegatif, dan gaya konsultatif. Seluruh indikator tersebut dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Artinya indikator yang dipakai benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan.
3. Variabel kepuasan kerja dijelaskan dengan 4 indikator yaitu mencintai pekerjaan, prestasi kerja, motivasi kerja, kenyamanan. Seluruh indikator tersebut dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Artinya indikator yang dipakai benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja.
4. Variabel kinerja karyawan dijelaskan dengan 4 indikator yaitu *on time delivery*, produktif, kerjasama, kedisiplinan. Seluruh indikator tersebut dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Artinya indikator yang dipakai benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat dikatakan bahwa data kuesioner yang digunakan dalam variabel *organization citizenship behavior*, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja karyawan dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini dilakukan menggunakan cara teknik analisis *cronbach alpha*. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60. Berikut adalah hasil dari uji reliabilitas dalam bentuk tabel:

Tabel 4.11

Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Kriteria	Ket.
1	<i>Organization Citizenship Behavior</i>	0,771	> 0,6	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan	0,759	> 0,6	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0,826	> 0,6	Reliabel
4	Kinerja Karyawan	0,819	> 0,6	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah, 2020

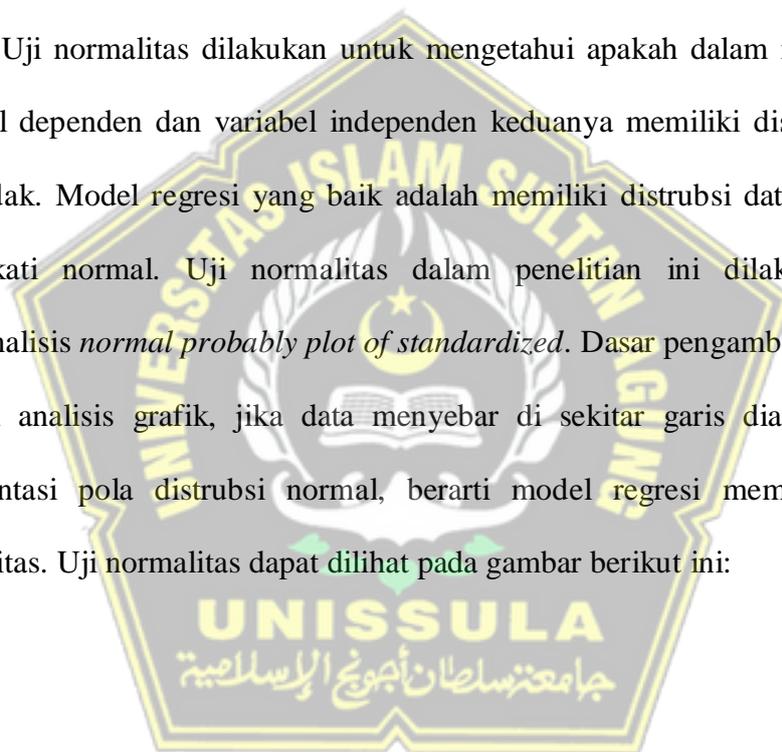
Berdasarkan tabel 4.11 hasil uji reliabilitas di atas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* untuk variabel *organization citizenship behavior*, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja karyawan yaitu masing-masing sebesar 0,771, 0,759, 0,826, dan 0,819. Seluruh variabel mempunyai nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga kuesioner yang digunakan dalam variabel *organization citizenship behavior*, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel atau dapat digunakan sebagai alat ukur variabel tersebut.

4.4 Uji Asumsi Klasik

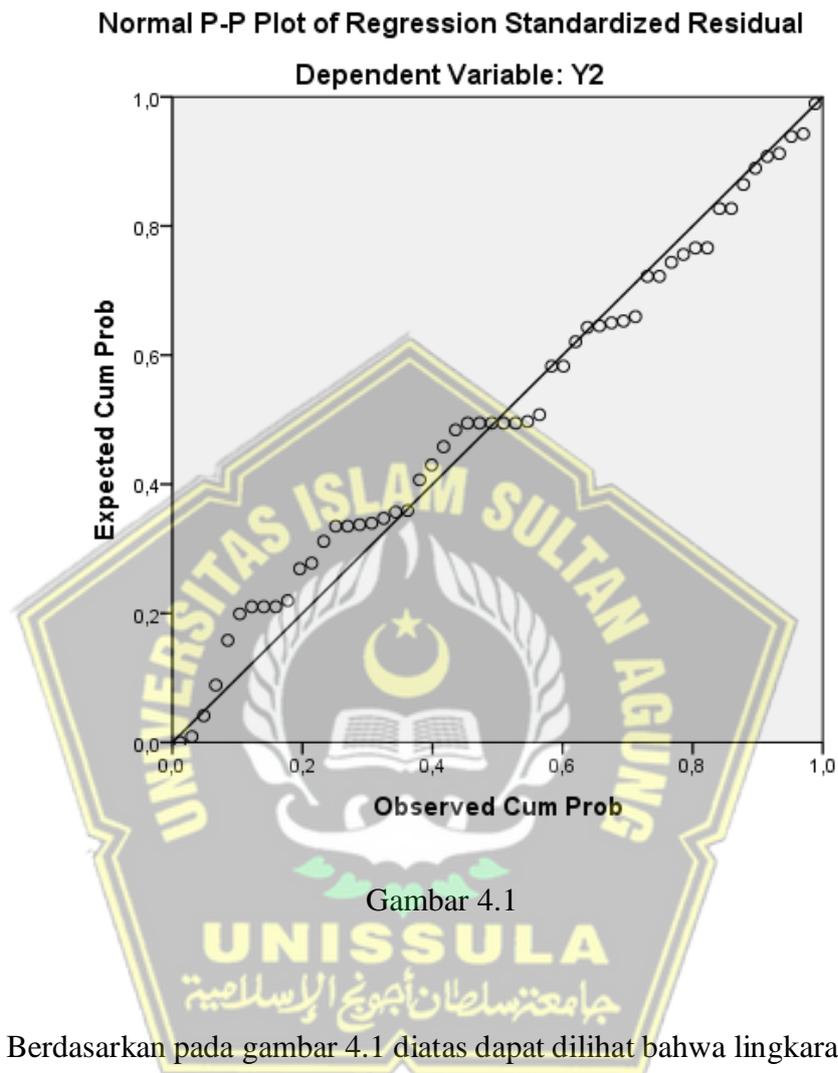
Dalam penelitian ini uji asumsi klasik dilakukan agar tidak bias antara variabel independen sebagai estimator atas variabel dependen. Uji yang digunakan dalam uji asumsi klasik yaitu meliputi uji normalitas, uji multikolenieritas, dan uji heteroskedastisitas.

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis *normal probability plot of standardized*. Dasar pengambilan keputusan melalui analisis grafik, jika data menyebar di sekitar garis diagonal sebagai representasi pola distribusi normal, berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas. Uji normalitas dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Hasil Uji Normalitas



Berdasarkan pada gambar 4.1 diatas dapat dilihat bahwa lingkaran plot atau data analisis grafik menyebar disekitar garis diagonal sebagai representasi pola distrubsi normal, artinya model regresi memenuhi asumsi normalitas sehingga dapat dilanjutkan pada pengujian selanjutnya.

4.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah variabel dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas didalam regresi, dapat dinilai dari nilai *tolerance* dan dinilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Kriteria pengambilan keputusan suatu model regresi bebas multikolinieritas adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai nilai VIF dibawah 10
- b. Mempunyai nilai *tolerance* diatas 0,10

Berikut adalah hasil uji multikolinearitas dalam bentuk tabel:

Tabel 4.12

Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

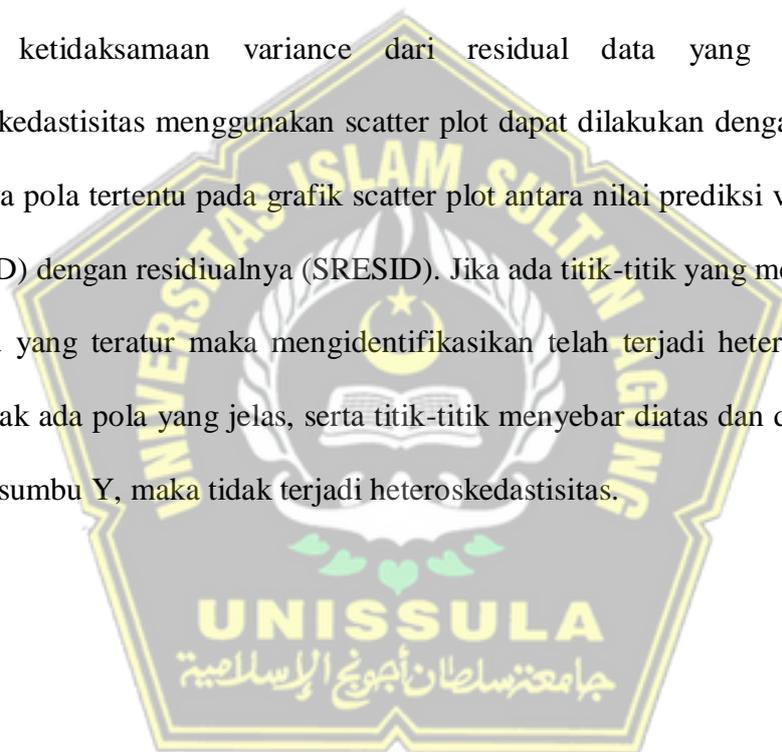
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
OCB	,243	4,108
Gaya kepemimpinan	,273	3,665
Kepuasan kerja	,172	5,802

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Berdasarkan pada tabel 4.12 diatas dapat dilihat bahwa semua variabel yang diuji memiliki nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,10 (10%) dan nilai VIF yang lebih kecil atau dibawah 10, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

4.4.3 Uji Heterokedastisitas

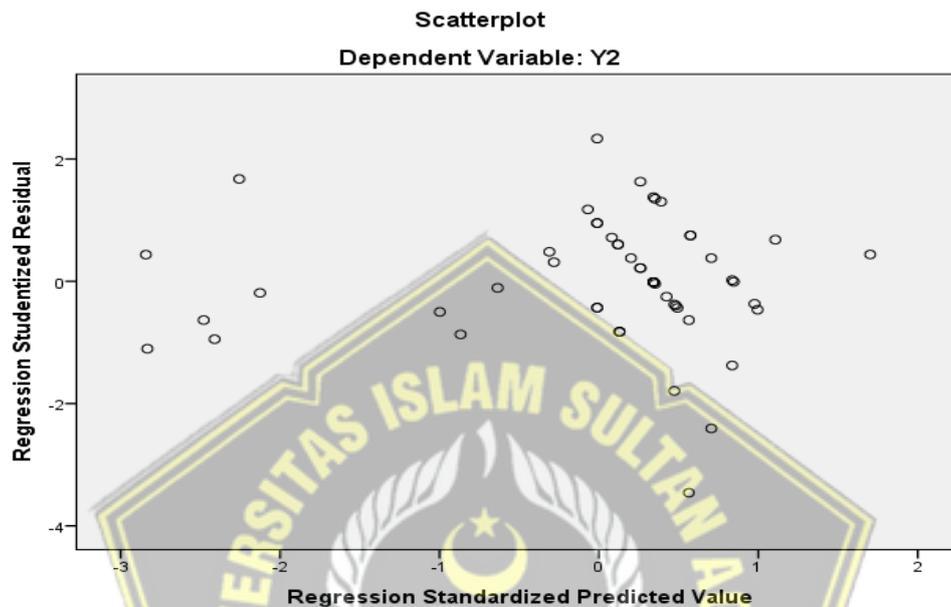
Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual data yang ada. Deteksi heteroskedastisitas menggunakan scatter plot dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Berikut merupakan gambar hasil uji heterokedastisitas:

Gambar 4.2

Hasil Uji Heterokedastisitas



Hasil uji heterokedastisitas pada gambar 4.2 diatas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

4.5 Hasil Analisis Data

Hasil analisis data dari penelitian ini terdapat 2 variabel endogen, yaitu variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan, sedangkan variabel *organization citizenship behavior* dan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel eksogen. Data disajikan dalam 1 tabel yang berisi hasil analisis jalur (*path analysis*), analisis regresi liner berganda, uji t, hasil analisis koefisien determinasi, dan uji sobel.

Tabel 4.13

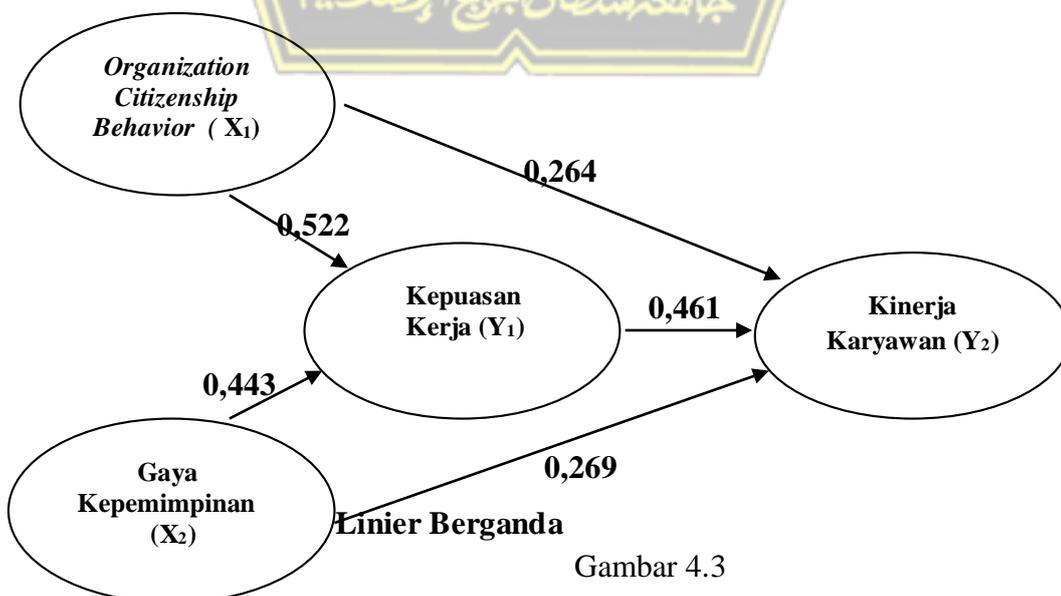
Hasil Analisa Data

No.	Variabel Endogen	Varisbel Eksogen	B	Adj. R Square	Beta	Std. Error	T	Sig	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung
1	Y1	X1	0,533	0,821	0,522	0,094	5,647	0,000		
		X2	0,478		0,443	0,100	4,791	0,000		
2	Y2	X1	0,258	0,879	0,264	0,095	2,731	0,009	0,264	0,240
		X2	0,278		0,269	0,094	2,939	0,005	0,269	0,204
		Y1	0,440		0,461	0,110	4,002	0,000		

4.5.1 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur dilakukan untuk mengetahui pengaruh dan besar pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen, variabel independen terhadap variabel intervening dan variabel intervening terhadap variabel dependen. Selain itu analisis jalur juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Berdasarkan 2 persamaan yang diperoleh dari tabel 4.13, maka dapat digambarkan pengaruh langsung dan tidak langsung pada gambar dibawah ini :



Gambar 4.3
Diagram Path

Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Dari tabel 4.13 diperoleh persamaan 2 regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y_1 : 0,533 X_1 + 0,478 X_2 + e \quad \text{persamaan(1)}$$

$$Y_2 : 0,258 X_1 + 0,278 X_2 + 0,440 Y_1 + e \quad \text{persamaan(2)}$$

Hasil dari persamaan di atas, dapat dijabarkan sebagai berikut:

Persamaan pertama, $Y_1 : 0,533 X_1 + 0,478 X_2 + e$

1. Nilai koefisien regresi yang terdapat pada variabel *organization citizenship behavior* sebesar 0,533 dan bernilai positif, yang menunjukkan bahwa semakin baik *organization citizenship behavior* maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Begitu pula sebaliknya apabila *organization citizenship behavior* semakin buruk maka kepuasan kerja juga akan menurun.
2. Nilai koefisien regresi yang terdapat pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,478 dan bernilai positif, yang menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Begitu pula sebaliknya apabila gaya kepemimpinan semakin buruk maka kepuasan kerja dari karyawan juga akan menurun.

Persamaan kedua, $Y_2 : 0,258 X_1 + 0,278 X_2 + 0,440 Y_1 + e$

1. Nilai koefisien regresi yang terdapat pada variabel *organization citizenship behavior* sebesar 0,258 dan bernilai positif, yang menunjukkan bahwa semakin baik *organization citizenship behavior* maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya apabila *organization citizenship behavior* semakin buruk maka kinerja karyawan juga akan menurun.
2. Nilai koefisien regresi yang terdapat pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,278 dan bernilai positif, yang menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya apabila gaya kepemimpinan semakin buruk maka kinerja dari karyawan juga akan menurun.
3. Nilai koefisien regresi yang terdapat pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,440 dan bernilai positif, yang menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya apabila kepuasan kerja semakin buruk maka kinerja karyawan juga akan menurun.

4.5.3 Uji t

Uji t dilakukan agar dapat mengetahui serta membuktikan adanya hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian. Terdapat dua cara dalam melakukan uji t, yang pertama yaitu dengan cara membandingkan nilai signifikannya. Cara yang kedua yaitu dengan cara membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Cara untuk menentukan nilai dari t_{tabel} yaitu dengan cara melihat nilai dari t_{tabel} pada α : 5% dan df (*degree of freedom*) (n-2): 52 sehingga diperoleh

nilai 2,000. Sehingga hipotesis dapat diterima apabila nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} dan nilai signifikannya lebih kecil dari 0,05.

4.5.3.1 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* Terhadap Kepuasan

Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan yang ada pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa, diperoleh nilai t_{hitung} dari variabel *Organization Citizenship Behavior* yaitu sebesar 5,647 dan nilai dari t_{tabel} yaitu sebesar 2,000. Yang berarti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hasil dari uji t juga mendapatkan nilai signifikan dari variabel *Organization Citizenship Behavior* yaitu sebesar $0,000 < 0,05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial ada pengaruh signifikan antara variabel *Organization Citizenship Behavior* terhadap kepuasan kerja. H_1 diterima, artinya bahwa *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4.5.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan yang ada pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa, diperoleh nilai t_{hitung} dari variabel gaya kepemimpinan yaitu sebesar 4,791 dan nilai dari t_{tabel} yaitu sebesar 2,000. Yang berarti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hasil dari uji t juga mendapatkan nilai signifikan dari variabel gaya kepemimpinan yaitu sebesar $0,000 < 0,05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial ada pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. H_1 diterima, artinya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4.5.3.3 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja

Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan yang ada pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa, diperoleh nilai t_{hitung} dari variabel *Organization Citizenship Behavior* yaitu sebesar 2,731 dan nilai dari t_{tabel} yaitu sebesar 2,000. Yang berarti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hasil dari uji t juga mendapatkan nilai signifikan dari variabel *Organization Citizenship Behavior* yaitu sebesar $0,009 < 0,05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial ada pengaruh signifikan antara variabel *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan. H_1 diterima, artinya bahwa *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.5.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan yang ada pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa, diperoleh nilai t_{hitung} dari variabel gaya kepemimpinan yaitu sebesar 2,939 dan nilai dari t_{tabel} yaitu sebesar 2,000. Yang berarti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hasil dari uji t juga mendapatkan nilai signifikan dari variabel gaya kepemimpinan yaitu sebesar $0,005 < 0,05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial ada pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. H_1 diterima, artinya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.5.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan yang ada pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa, diperoleh nilai t_{hitung} dari variabel kepuasan kerja yaitu sebesar 4,002 dan nilai dari t_{tabel} yaitu sebesar 2,000. Yang berarti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hasil dari uji t juga mendapatkan nilai signifikan dari variabel kepuasan kerja yaitu sebesar $0,000 < 0,05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial ada pengaruh signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja. H_1 diterima, artinya bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.5.4 Analisis Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2011:97) analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Hasil koefisien determinasi (R^2) berdasarkan pada tabel 4.13 bahwa persamaan 1 yang mana variabel kepuasan kerja bertindak sebagai variabel dependen diperoleh nilai Adjusted R^2 yaitu sebesar 0,821. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel dependen yaitu kepuasan kerja dapat diterangkan atau dijelaskan oleh variabel independen yaitu *organization citizenship behavior* dan gaya kepemimpinan dengan nilai sebesar 82,1 %.

Hasil koefisien determinasi (R^2) berdasarkan pada tabel 4.13 bahwa persamaan 2 yang mana variabel kinerja karyawan bertindak sebagai variabel dependen diperoleh nilai Adjusted R^2 yaitu sebesar 0,879. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel dependen yaitu kinerja karyawan dapat diterangkan atau dijelaskan oleh variabel independen yaitu *organization citizenship behavior*, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja dengan nilai sebesar 87,9 %.

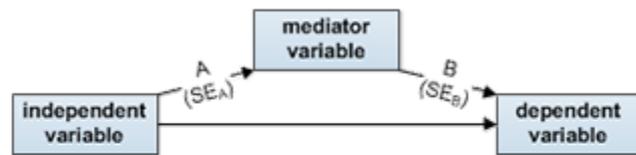
4.5.5 Uji Sobel

Uji sobel test digunakan untuk mengetahui hasil mediasi antar variabel eksogen dengan variabel endogen. Variabel intervening merupakan variabel antara atau *mediating* yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah variabel pola kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening antara *organizatioan citizenship behavior* dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Untuk menilai apakah mampu menjadi variabel intervening, dapat dijelaskan pada kriteria sebagai berikut:

- a. Jika test statisticnya $> 1,96$ dan pada *two tailed probability* $< 0,05$, maka dapat disimpulkan jika kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening antara *organizatioan citizenship behavior* dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- b. Jika test statisticnya $< 1,96$ dan pada *two tailed probability* $> 0,05$, maka dapat disimpulkan kepuasan kerja tidak mampu menjadi variabel intervening antara *organizatioan citizenship behavior* dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Adapun hasil perhitungan uji sobel test secara online adalah sebagai berikut:

1. Analisis pengaruh tidak langsung *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

A: ?B: ?SE_A: ?SE_B: ?**Calculate!**

Sobel test statistic: 3.34518996

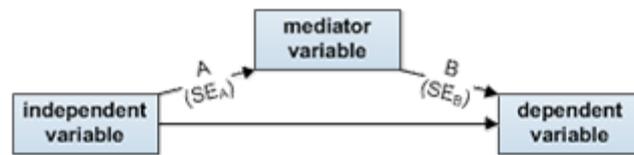
One-tailed probability: 0.00041113

Two-tailed probability: 0.00082226

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa nilai sobel test diperoleh sebesar 3,345 yang artinya nilai tersebut lebih dari 1,96 dan menghasilkan nilai two tailed probability sebesar 0,00 atau $< 0,05$ yang artinya bahwa uji sobel dari *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening signifikan atau diterima.

Hasil dari pengujian sobel test tersebut dapat membuktikan bahwa *organization citizenship behavior* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sehingga kepuasan kerja merupakan variabel intervening antara *organization citizenship behavior* dan kinerja karyawan.

2. Analisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.



A: 0.443 ?

B: 0.461 ?

SE_A: 0.100 ?SE_B: 0.110 ?

Calculate!

Sobel test statistic: 3.04443665

One-tailed probability: 0.00116558

Two-tailed probability: 0.00233117

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa nilai sobel test diperoleh sebesar 3,044 yang artinya nilai tersebut lebih dari 1,96 dan menghasilkan nilai two tailed probability sebesar 0,00 atau $< 0,05$ yang artinya bahwa uji sobel dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening signifikan atau diterima.

Hasil dari pengujian *sobel test* tersebut dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sehingga kepuasan kerja merupakan variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

4.5.5.1 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

1. Analisis pengaruh *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil dari uji sobel, variabel kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pengaruh *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung yang diberikan *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,264. Sedangkan pengaruh tidak langsung *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja mempunyai nilai sebesar 0,240 ($0,522 \times 0,461$). Yang artinya nilai pengaruh langsung lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung.

Dari hasil tersebut mengindikasikan bahwa apabila pola kerja *organization citizenship behavior* sudah baik maka kinerja karyawan juga akan baik dan meningkat dikarenakan pengaruh langsung lebih tinggi.

2. Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil dari uji sobel, variabel kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung yang diberikan *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,269. Sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja mempunyai nilai sebesar 0,204 ($0,443 \times 0,461$). Yang artinya nilai pengaruh langsung lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung.

Dari hasil tersebut mengindikasikan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang baik, berdampak baik pula terhadap kinerja karyawan dikarenakan pengaruh langsung lebih tinggi.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian ini akan menganalisis hasil daripada penelitian mengenai model peningkatan kinerja karyawan berbasis *organization citizenship behavior* dan gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja.

4.6.1 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* Terhadap Kepuasan Kerja

Organization Citizenship Behavior dapat menerangkan atau menjelaskan kepuasan kerja melalui indikatornya yaitu *altruism, sportmanship, courtesy, dan civic virtue*, maka diajukan pernyataan perihal pendapat dari responden mengenai kepedulian antar karyawan nasmoco kaligawe, keluasan hati karyawan dalam menerima keterbatasan rekan kerja maupun fasilitas kerja, serta saling mengutarakan pendapat demi kemajuan masing-masing divisi dan perusahaan. Apabila kepedulian antar karyawan terjalin dengan baik, yaitu dengan saling membantu, saling mengutarakan ide dan pendapat demi kemajuan perusahaan, maka kepuasan kerja dari karyawan akan meningkat.

Hasil ini mendukung beberapa penelitian terdahulu, salah satunya menurut Endah Rahayu Lestari dan Nur Kholifatul Fitriyah (2018) menunjukkan hasil penelitian bahwa *organization citizenship behavior* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4.6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan dapat menerangkan atau menjelaskan kepuasan kerja melalui indikatornya yaitu gaya instruktif, gaya partisipatif, gaya delegatif, dan gaya konsultatif, maka diajukan pernyataan perihal pendapat dari responden mengenai kebijakan dari seorang pimpinan, bagaimana seorang pimpinan menginstruksikan kebijakan, bagaimana pimpinan menampung aspirasi dari bawahan, dan cara pimpinan dalam memberikan mandat atau kepercayaan terhadap bawahan. Apabila segala kebijakan serta aturan yang dibuat oleh pimpinan dilakukan dengan cara yang baik dan dapat diterima oleh bawahan maka akan berpengaruh baik terhadap kepuasan kerja dikarenakan pimpinan memimpin perusahaan dengan baik.

Hasil ini mendukung beberapa penelitian terdahulu, salah satunya Elferida J Sinurat (2017) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4.6.3 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Organization Citizenship Behavior dapat menerangkan atau menjelaskan kepuasan kerja melalui indikatornya yaitu *altruism*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*, maka diajukan pernyataan perihal pendapat dari responden mengenai kepedulian antar karyawan nasmoco kaligawe, keluasan hati karyawan dalam menerima keterbatasan rekan kerja maupun fasilitas kerja, serta saling mengutarakan pendapat demi kemajuan masing-masing divisi dan perusahaan. Apabila kepedulian antar karyawan terjalin dengan baik, yaitu dengan saling

membantu, saling mengutarakan ide dan pendapat demi kemajuan perusahaan, maka kinerja dari karyawan juga akan meningkat.

Hasil ini mendukung beberapa penelitian terdahulu, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Siddiq (2018) juga menunjukkan hasil yang sama, bahwa *organization citizenship behavior* berpengaruh kinerja karyawan.

4.6.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan dapat menerangkan atau menjelaskan kepuasan kerja melalui indikatornya yaitu gaya instruktif, gaya partisipatif, gaya delegatif, dan gaya konsultatif, maka diajukan pernyataan perihal pendapat dari responden mengenai kebijakan dari seorang pimpinan, bagaimana seorang pimpinan menginstruksikan kebijakan, bagaimana pimpinan menampung aspirasi dari bawahan, dan cara pimpinan dalam memberikan mandat atau kepercayaan terhadap bawahan. Apabila segala kebijakan serta aturan yang dibuat oleh pimpinan dilakukan dengan cara yang baik dan dapat diterima oleh bawahan maka akan berpengaruh baik terhadap kinerja bawahan atau karyawan dikarenakan pimpinan memimpin perusahaan dengan baik.

Hasil ini mendukung beberapa penelitian terdahulu, salah satunya Rendyka Dio Siswanto dan Djambur Hamid (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja dapat menerangkan atau menjelaskan kepuasan kerja melalui indikatornya yaitu mencintai pekerjaan, prestasi kerja, motivasi kerja, dan

kenyamanan kerja, maka diajukan pernyataan perihal pendapat dari responden mengenai sistem penggajian yang sesuai dengan kinerja seorang karyawan, dan peluang untuk promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi. Apabila perusahaan memberikan upah atau gaji sesuai dengan kinerja karyawan dan terbukanya peluang promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi maka kepuasan kerja akan tercipta dengan baik sehingga kinerja karyawan juga akan meningkat.

Hasil ini mendukung beberapa penelitian terdahulu, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Rizki Damayanti (2018) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.6.6 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mampu menjadi mediasi hubungan antara *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan. Apabila *Organization Citizenship Behavior* antar karyawan semakin baik yaitu kepedulian antar karyawan terjalin dengan baik dengan saling membantu, saling mengutarakan ide dan pendapat demi kemajuan perusahaan, hal itu mampu menciptakan kepuasan kerja. Apabila karyawan merasa puas dalam bekerja dan merasa puas dengan perusahaan maka karyawan juga mempunyai semangat lebih untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan penelitian ini pengaruh langsung *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tanpa melalui kepuasan kerja, apabila *Organization*

Citizenship Behavior antar karyawan sudah baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

4.6.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mampu menjadi mediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Apabila segala kebijakan serta aturan yang dibuat oleh pimpinan dilakukan dengan cara yang baik dan dapat diterima oleh bawahan maka akan berpengaruh baik terhadap kepuasan kerja. Apabila karyawan merasa puas dalam bekerja dan merasa puas dengan pemimpin serta perusahaan maka karyawan juga mempunyai semangat lebih untuk meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan penelitian ini pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat sehingga akan berdampak baik terhadap kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penjabaran hasil penelitian dan pembahasan dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Organization citizenship behavior* mampu membuat karyawan merasa puas dalam bekerja, yang artinya kesadaran dari karyawan untuk saling membantu atau kemauan untuk bekerja diluar pekerjaan karyawan itu sendiri, serta saling keterbukaan dalam mengusulkan gagasan sangat baik sehingga karyawan lain sangat terbantu dan berusaha lebih baik lagi dengan adanya sikap tersebut, sehingga dalam bekerja karyawan merasa nyaman yang menyebabkan kepuasan kerja dari karyawan juga semakin meningkat.
2. *Organization citizenship behavior* mampu memberikan dampak yang baik terhadap kinerja karyawan, yang artinya kesadaran dari karyawan untuk saling membantu atau kemauan untuk bekerja diluar pekerjaan karyawan itu sendiri, kepedulian antar karyawan memberikan pengaruh baik terhadap kinerja karyawan, sehingga kinerja dari karyawan juga semakin meningkat.
3. Gaya kepemimpinan mampu memberikan dampak yang baik dalam meningkatnya kepuasan kerja. yang artinya bahwa seorang pimpinan mempunyai cara atau gaya dalam memimpin baik dalam hal menampung

4. Aspirasi dari bawahan, cara pimpinan dalam memberikan mandat atau kepercayaan, apabila suatu kebijakan yang dibuat oleh pimpinan dapat diterima dengan baik oleh bawahan maka bawahan akan merasa dihargai dan merasa nyaman dalam bekerja sehingga kepuasan kerja akan meningkat.
5. Gaya kepemimpinan mampu memberikan dampak yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang artinya apabila seorang pimpinan mempunyai sikap yang baik dan menghargai sehingga setiap kebijakan bisa diterima dengan baik oleh bawahan, maka bawahan akan merasa terayomi sehingga kinerja dari bawahan akan semakin meningkat.
6. Kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Yang artinya apabila perusahaan memberikan upah yang sesuai dan prestasi yang membuka peluang promosi jabatan maka etos kerja akan baik sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat.
7. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Besarnya nilai pengaruh langsung *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tanpa melalui kepuasan kerja, apabila *Organization Citizenship Behavior* antar karyawan sudah baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

8. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat sehingga akan berdampak baik terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Saran yang diberikan sebagai alternatif dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh paling kecil. Hal tersebut bisa menjadi bahan evaluasi bagi Nasmoco Kaligawe untuk terus meningkatkan *organization citizenship behavior* terutama meningkatkan kesadaran dan kepedulian antar karyawan, agar dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.
2. Berdasarkan pertanyaan terbuka dari peneliti kepada responden, ada beberapa karyawan yang mengeluhkan terhadap sistem penggajian pada saat bekerja lembur, saran yang diberikan yaitu Nasmoco Kaligawe dapat lebih teliti dalam memperhatikan karyawan yang bekerja melebihi waktu normal sehingga hitungan pada sistem penggajian akan jelas dan adil.
3. Ketika melakukan penyebaran kuesioner lebih baik untuk didampingi, sehingga apabila responden ada kesulitan saat pengisian kuesioner dapat langsung dijelaskan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Kinerja karyawan adalah hal yang begitu kompleks, dikarenakan kinerja karyawan bukan hanya dipengaruhi oleh *organization citizenship behavior*, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja akan tetapi masih banyak faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Keterbatasan dalam pengetahuan dari responden terhadap pernyataan dan kemauan responden dalam mengisi pernyataan yang ada dalam kuesioner.
3. Kuesioner yang diajukan kepada responden dalam bentuk pernyataan terbuka terdapat beberapa yang tidak diisi, sehingga data primer yang didapat hanya dari pernyataan tertutup saja.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang yang ingin melakukan penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Dikarenakan terbatasnya kemampuan variabel dalam menjelaskan atau menerangkan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, maka kepada penelitian mendatang agar dapat mengembangkan dan memperluas model yang lebih baik lagi dengan menambah variabel yang kemungkinan dapat menjadi prediktor yang lebih baik terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang akan datang agar dapat menambah dan memperluas variabel lain, seperti motivasi, human capital dan leader memberexchange.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwilaga. 2005. "Analisis Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Efektifitas Kerja Guru di SMK Hidayatullah Islam Clarak Kecamatan Leces Kabupaten Probolinggo".
- Baihaqi, Muhammad Fauzan. 2010. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening".
- Dana Mustika Wati dan Jun Surjanti. 2018. "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Area Bojonegoro." **Jurnal Ilmu Manajemen Edisi 6 Vol. 4.** Surabaya.
- Endah Rahayu Lestari dan Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby. 2018. "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan." **Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri Volume 7 No.2.** Malang
- Ghozali, Imam. (2011). **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS.** Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2011). **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS.** Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. **Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS.** Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro

Julia, Retnowulan. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Human Capital Terhadap Kinerja Karyawan PT. Barkah Jaya Mandiri." **Cakrawala Volume XVII No. 1.** Jakarta.

Luthans, Fred. 2005. **Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh.** Andi: Yogyakarta.

Mangkunegara. 2005. **Perilaku dan Budaya Organisasi.** Cetakan Pertama: Bandung: PT Refika Aditama

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.** Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A. P. 2004. **Evaluasi Kinerja SDM.** Bandung: PT Refika Aditama.

Muhammad Siddiq. 2018. "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan PT. Sun Life Financial Syariah Medan." **Universitas Sumatera Utara.**

Septi, Arista. 2017. "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. PP London Sumatera Medan."

Singarimbun, M & Effendi, S. (2011). "Metode Penelitian Survei. Jakarta: LP3S.

Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B. Bandung.

Sinurat, Elferida J. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Himawan Putra Medan".

Sopiah. 2008. **Perilaku Organisasional. Edisi 1.** Yogyakarta: Andi Offset.

Sugiyono. 2004. **Metode Penelitian.** Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. 2009. **Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D Edisi Sepuluh**. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. **Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D Edisi Sepuluh**. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012:277). **Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D Edisi Sepuluh**. Bandung: Alfabeta.
- Surjanti, Jun. 2018. “Pengaruh Konflik Peran dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Pada PT. PLN (Persero) Wilayah SULSEL, SULTRA dan SULBAR Area Baubau”.
- Suminar, Ari Cahyo dan M. Djudi Mukzam serta Ika Ruhana. 2015. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja”.
- Titisari, Purnamie. 2014. **Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**. Jakarta : Penerbit Mitra Wacana Media.
- Thoha, Miftah. 2010. **Kepemimpinan dalam manajemen**. Jakarta: Rajawali Press.
- Umar, Husein. 2003. **Riset Sumber Daya Manusia Organisasi**. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wirjana, Bernadine R., dan SusiloSupardo. 2005. **Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya**. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Zakiah dan Amiruddin Saleh serta Krishnarini Matindas. 2016. “Gaya Kepemimpinan dan Perilaku Komunikasi GPPT Dengan Kapasitas Kelembagaan Sekolah Peternakan Rakyat di Kabupaten Muara Enim”.

LAMPIRAN



Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN GAYA KEPEMIMPINAN MELALUI KEPUASAN KERJA

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner Penelitian
Lampiran : Kuesioner Penelitian
Kepada : Yth. Bapak/Ibu Karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Semarang
Divisi Body
Paint Repair
Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan kegiatan penelitian yang saya lakukan dengan judul **“Model Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis *Organization Citizenship Behavior* dan Gaya Kepemimpinan Melalui Kepuasan Kerja”**. Saya bermaksud mengajukan permohonan pengisian kuesioner. Adapun tujuan dari kuesioner ini adalah sebagai bahan masukan untuk memperoleh data yang akurat dalam penyusunan skripsi. Oleh karena itu, mohon sekiranya Bapak/Ibu berkenan mengisi kuesioner dengan sebenar-benarnya. Jawaban-jawaban yang Bapak/Ibu berikan dalam kuesioner akan saya jamin kerahasiaannya karena kuesioner ini hanya digunakan untuk kegiatan penelitian.

Demikian surat permohonan ini saya ajukan, atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Hasan Albanna
NIM. 30401511976

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nomor :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Usia : Tahun
4. Lama bekerja di perusahaan ini : Tahun
5. Jabatan saat ini sebagai :

Di bagian

Lama bekerja:

1. < 5 Tahun 3. 11-15 Tahun 5. 21-25 Tahun 7. 31-35 Tahun

2. 6-10 Tahun 4. 16-20 Tahun 5. 26-30 Tahun

PETUNJUK PENGISIAN

Lingkari angka pada kolom penilaian yang sesuai dengan alternatif jawaban

Bapak/Ibu.

Keterangan

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

KS = Kurang Setuju (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

Contoh :

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya selalu meningkatkan kompetensi setiap kali bekerja	5	4	3	2	1

A. Organization Citizenship Behavior

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan	5	4	3	2	1
2	Saya bersedia untuk menerima keadaan yang kurang ideal tanpa keberatan	5	4	3	2	1
3	Saya bersedia menjaga hubungan baik sesama rekan kerja	5	4	3	2	1
4	Saya bersedia ikut andil menyampaikan gagasan demi kemajuan perusahaan	5	4	3	2	1
Model Kejasama yang saling membantu antar teman adalah						

B. Gaya kepemimpinan

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Pemimpin memberikan instruksi secara langsung kepada karyawan.	5	4	3	2	1
2	Pemimpin mempertimbangkan usulan bawahan dalam membuat kebijakan	5	4	3	2	1
3	Pemimpin memberi kepercayaan kepada bawahan apabila berhalangan dengan berbagai macam sebab	5	4	3	2	1
4	Pemimpin berdiskusi dengan bawahan terkait kebijakan yang akan diambil	5	4	3	2	1
Saran saya tentang gaya kepemimpinan :						

C. Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Perusahaan memberikan gaji yang sepadan dengan kinerja yang saya lakukan	5	4	3	2	1
2	Perusahaan memberikan peluang untuk promosi jabatan terhadap karyawan	5	4	3	2	1
3	Pemimpin perusahaan bersikap mendukung terhadap kinerja bawahan	5	4	3	2	1
4	Perusahaan memiliki Standar Operasional Prosedur yang baik	5	4	3	2	1
Saran saya menyangkut kepuasan kerja yang harus diperhatikan:						

D. Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	5	4	3	2	1
2	Saya memiliki etos kerja tinggi terhadap pekerjaan saya	5	4	3	2	1
3	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja	5	4	3	2	1
4	Saya disiplin terhadap peraturan perusahaan	5	4	3	2	1
Kinerja yang akan selalu prioritas antara lain:						

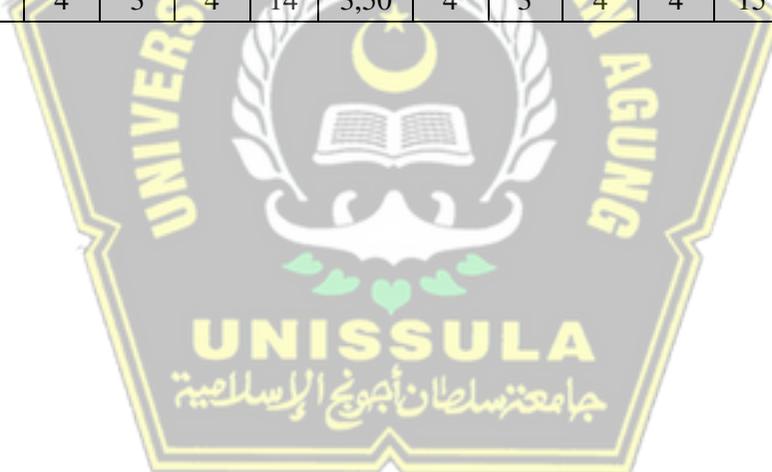
Lampiran 2

Tabulasi Data Kuesioer

resp nd	X1. 1	X1. 2	X1. 3	X1. 4	TO T X1	X1	X2 .1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	TO T X2	X2	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	TO T Y1	Y1	Y2. 1	Y2. 2	Y2. 3	Y2. 4	TOT Y2	Y2
1	3	4	3	5	15	3,75	3	3	4	5	15	3,75	4	3	4	5	16	4,00	3	4	3	4	14	3,50
2	3	4	4	4	15	3,75	3	3	4	4	14	3,50	4	4	4	4	16	4,00	4	4	3	4	15	3,75
3	4	4	4	4	16	4,00	4	4	4	4	16	4,00	4	4	4	4	16	4,00	4	4	4	4	16	4,00
4	3	4	4	3	14	3,50	3	4	4	3	14	3,50	3	4	4	3	14	3,50	4	3	4	4	15	3,75
5	3	4	4	4	15	3,75	4	4	3	3	14	3,50	4	4	4	3	15	3,75	4	4	4	3	15	3,75
6	3	4	3	4	14	3,50	3	4	4	3	14	3,50	3	4	3	4	14	3,50	4	4	3	3	14	3,50
7	4	3	4	3	14	3,50	3	4	3	4	14	3,50	3	4	4	3	14	3,50	4	3	4	4	15	3,75
8	2	2	3	2	9	2,25	2	2	2	2	8	2,00	2	2	2	2	8	2,00	2	2	3	2	9	2,25
9	4	4	3	3	14	3,50	4	4	4	4	16	4,00	4	3	4	4	15	3,75	3	4	4	4	15	3,75
10	4	3	4	3	14	3,50	4	3	4	4	15	3,75	4	4	4	4	16	4,00	4	4	4	4	16	4,00
11	4	4	4	3	15	3,75	4	4	3	4	15	3,75	4	4	4	4	16	4,00	4	4	4	4	16	4,00
12	4	4	4	5	17	4,25	4	4	4	4	16	4,00	4	4	4	4	16	4,00	5	4	4	4	17	4,25
13	4	3	4	3	14	3,50	4	4	4	3	15	3,75	4	4	4	4	16	4,00	4	4	4	4	16	4,00
14	4	4	3	4	15	3,75	3	4	3	4	14	3,50	3	4	4	4	15	3,75	4	4	3	4	15	3,75
15	3	4	3	4	14	3,50	3	3	3	3	12	3,00	4	4	4	3	15	3,75	4	3	4	4	15	3,75
16	3	4	4	4	15	3,75	4	4	3	3	14	3,50	3	4	4	3	14	3,50	4	4	4	3	15	3,75
17	4	3	4	3	14	3,50	3	3	4	4	14	3,50	4	4	3	3	14	3,50	4	4	4	4	16	4,00
18	4	3	4	3	14	3,50	4	3	4	4	15	3,75	4	3	3	4	14	3,50	3	4	4	3	14	3,50
19	2	2	2	2	8	2,00	3	3	3	3	12	3,00	2	2	2	2	8	2,00	2	2	2	3	9	2,25

20	3	3	3	3	12	3,00	3	4	3	3	13	3,25	4	3	3	3	13	3,25	3	4	3	3	13	3,25
21	3	4	4	3	14	3,50	3	4	4	4	15	3,75	3	4	4	4	15	3,75	4	4	4	3	15	3,75
22	4	4	4	3	15	3,75	4	3	3	4	14	3,50	4	4	3	4	15	3,75	3	4	4	4	15	3,75
23	3	4	3	4	14	3,50	3	3	4	4	14	3,50	4	3	3	4	14	3,50	3	4	4	3	14	3,50
24	3	3	2	2	10	2,50	2	2	2	3	9	2,25	3	2	2	3	10	2,50	3	3	2	2	10	2,50
25	4	4	3	3	14	3,50	5	5	4	4	18	4,50	4	4	4	4	16	4,00	4	4	4	4	16	4,00
26	4	4	4	4	16	4,00	3	4	3	4	14	3,50	4	3	4	4	15	3,75	4	3	4	3	14	3,50
27	4	4	4	3	15	3,75	4	3	3	4	14	3,50	4	4	4	4	16	4,00	3	3	4	3	13	3,25
28	4	4	4	3	15	3,75	4	4	4	4	16	4,00	4	4	4	4	16	4,00	4	4	4	4	16	4,00
29	4	4	3	5	16	4,00	4	5	4	5	18	4,50	4	5	5	4	18	4,50	4	5	4	5	18	4,50
30	2	2	2	3	9	2,25	2	2	2	3	9	2,25	2	3	2	3	10	2,50	2	3	3	3	11	2,75
31	3	3	3	3	12	3,00	3	3	3	3	12	3,00	3	3	3	3	12	3,00	3	3	3	3	12	3,00
32	4	4	3	4	15	3,75	3	4	4	3	14	3,50	4	4	3	4	15	3,75	4	4	3	4	15	3,75
33	2	3	2	3	10	2,50	3	4	3	4	14	3,50	4	3	4	4	15	3,75	3	4	3	4	14	3,50
34	3	4	4	4	15	3,75	3	4	4	3	14	3,50	4	3	3	4	14	3,50	4	4	4	3	15	3,75
35	3	3	3	4	13	3,25	4	3	3	3	13	3,25	3	3	4	4	14	3,50	3	3	4	4	14	3,50
36	4	4	3	4	15	3,75	4	4	3	4	15	3,75	3	4	3	4	14	3,50	4	4	4	4	16	4,00
37	3	4	4	5	16	4,00	4	4	3	4	15	3,75	3	4	3	4	14	3,50	4	4	4	4	16	4,00
38	4	3	3	4	14	3,50	4	4	3	4	15	3,75	4	4	4	3	15	3,75	4	4	4	4	16	4,00
39	3	4	4	4	15	3,75	3	4	4	4	15	3,75	4	4	4	3	15	3,75	3	4	4	4	15	3,75
40	4	4	4	4	16	4,00	4	3	3	4	14	3,50	4	4	3	4	15	3,75	4	4	3	4	15	3,75
41	2	2	2	3	9	2,25	2	3	2	2	9	2,25	2	2	3	2	9	2,25	3	2	2	2	9	2,25
42	4	4	4	3	15	3,75	3	4	3	3	13	3,25	4	4	3	4	15	3,75	3	4	4	4	15	3,75
43	4	3	4	3	14	3,50	4	4	4	3	15	3,75	4	3	4	3	14	3,50	3	4	4	3	14	3,50
44	4	3	4	4	15	3,75	4	4	4	3	15	3,75	3	4	3	4	14	3,50	4	3	4	4	15	3,75

45	3	4	3	3	13	3,25	3	3	3	3	12	3,00	3	3	3	3	12	3,00	3	3	3	3	12	3,00
46	4	3	3	4	14	3,50	4	4	3	4	15	3,75	3	3	4	4	14	3,50	4	3	4	3	14	3,50
47	4	4	3	4	15	3,75	3	3	3	4	13	3,25	4	4	4	4	16	4,00	4	4	3	4	15	3,75
48	4	4	4	3	15	3,75	4	3	3	4	14	3,50	4	4	4	3	15	3,75	4	4	4	4	16	4,00
49	3	3	3	4	13	3,25	4	3	4	3	14	3,50	4	3	4	4	15	3,75	4	3	4	4	15	3,75
50	2	2	2	2	8	2,00	2	2	2	3	9	2,25	2	2	2	2	8	2,00	2	2	2	2	8	2,00
51	4	3	4	4	15	3,75	4	3	4	4	15	3,75	3	4	3	4	14	3,50	4	4	3	4	15	3,75
52	4	4	4	4	16	4,00	4	4	4	3	15	3,75	4	4	4	4	16	4,00	3	4	4	4	15	3,75
53	4	4	4	4	16	4,00	4	4	4	3	15	3,75	5	4	4	4	17	4,00	4	4	4	4	16	4,00
54	4	3	4	4	15	3,75	3	4	3	4	14	3,50	4	3	4	4	15	3,75	4	4	4	3	15	3,75



Lampiran 3

Hasil Uji

A. Reliabilitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	OCB
X1.1	Pearson Correlation	1	,492**	,624**	,313*	,782**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,021	,000
	N	54	54	54	54	54
X1.2	Pearson Correlation	,492**	1	,514**	,532**	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54
X1.3	Pearson Correlation	,624**	,514**	1	,296*	,783**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,030	,000
	N	54	54	54	54	54
X1.4	Pearson Correlation	,313*	,532**	,296*	1	,707**
	Sig. (2-tailed)	,021	,000	,030		,000
	N	54	54	54	54	54
OCB	Pearson Correlation	,782**	,817**	,783**	,707**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Gaya Kepemimpinan
X2.1	Pearson Correlation	1	,539**	,523**	,398**	,814**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,000
	N	54	54	54	54	54
X2.2	Pearson Correlation	,539**	1	,511**	,296*	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,030	,000
	N	54	54	54	54	54
X2.3	Pearson Correlation	,523**	,511**	1	,359**	,784**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,008	,000
	N	54	54	54	54	54
X2.4	Pearson Correlation	,398**	,296*	,359**	1	,663**
	Sig. (2-tailed)	,003	,030	,008		,000
	N	54	54	54	54	54
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	,814**	,780**	,784**	,663**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Kepuasan Kerja
Y1.1	Pearson Correlation	1	,508**	,608**	,589**	,835**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54
Y1.2	Pearson Correlation	,508**	1	,588**	,488**	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54
Y1.3	Pearson Correlation	,608**	,588**	1	,471**	,826**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	54	54	54	54	54
Y1.4	Pearson Correlation	,589**	,488**	,471**	1	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	54	54	54	54	54
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,835**	,799**	,826**	,780**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Kinerja Karyawan
Y2.1	Pearson Correlation	1	,527**	,507**	,529**	,798**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54
Y2.2	Pearson Correlation	,527**	1	,498**	,615**	,821**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54
Y2.3	Pearson Correlation	,507**	,498**	1	,507**	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	54	54	54	54	54
Y2.4	Pearson Correlation	,529**	,615**	,507**	1	,826**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	54	54	54	54	54
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	,798**	,821**	,774**	,826**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

B. Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	10,44	2,780	,595	,704
X1.2	10,39	2,733	,660	,671
X1.3	10,46	2,782	,596	,703
X1.4	10,37	2,917	,454	,782

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,759	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	10,46	2,329	,634	,657
X2.2	10,35	2,421	,574	,692
X2.3	10,52	2,481	,599	,679
X2.4	10,33	2,830	,424	,768

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	10,65	2,836	,690	,762
Y1.2	10,67	2,943	,630	,790
Y1.3	10,69	2,861	,673	,770
Y1.4	10,61	3,072	,611	,798

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	10,78	2,629	,626	,779
Y2.2	10,70	2,590	,666	,760
Y2.3	10,74	2,762	,600	,790
Y2.4	10,78	2,553	,670	,758

C. Uji Asumsi Klasik

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b		Enter

a. Dependent Variable: Y1

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,910 ^a	,828	,821	,23259

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,250	2	6,625	122,464	,000 ^b
	Residual	2,759	51	,054		
	Total	16,009	53			

a. Dependent Variable: Y1

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,033	,228		,146	,884		
	X1	,533	,094	,522	5,647	,000	,396	2,528
	X2	,478	,100	,443	4,791	,000	,396	2,528

a. Dependent Variable: Y1

Collinearity Diagnostics^a

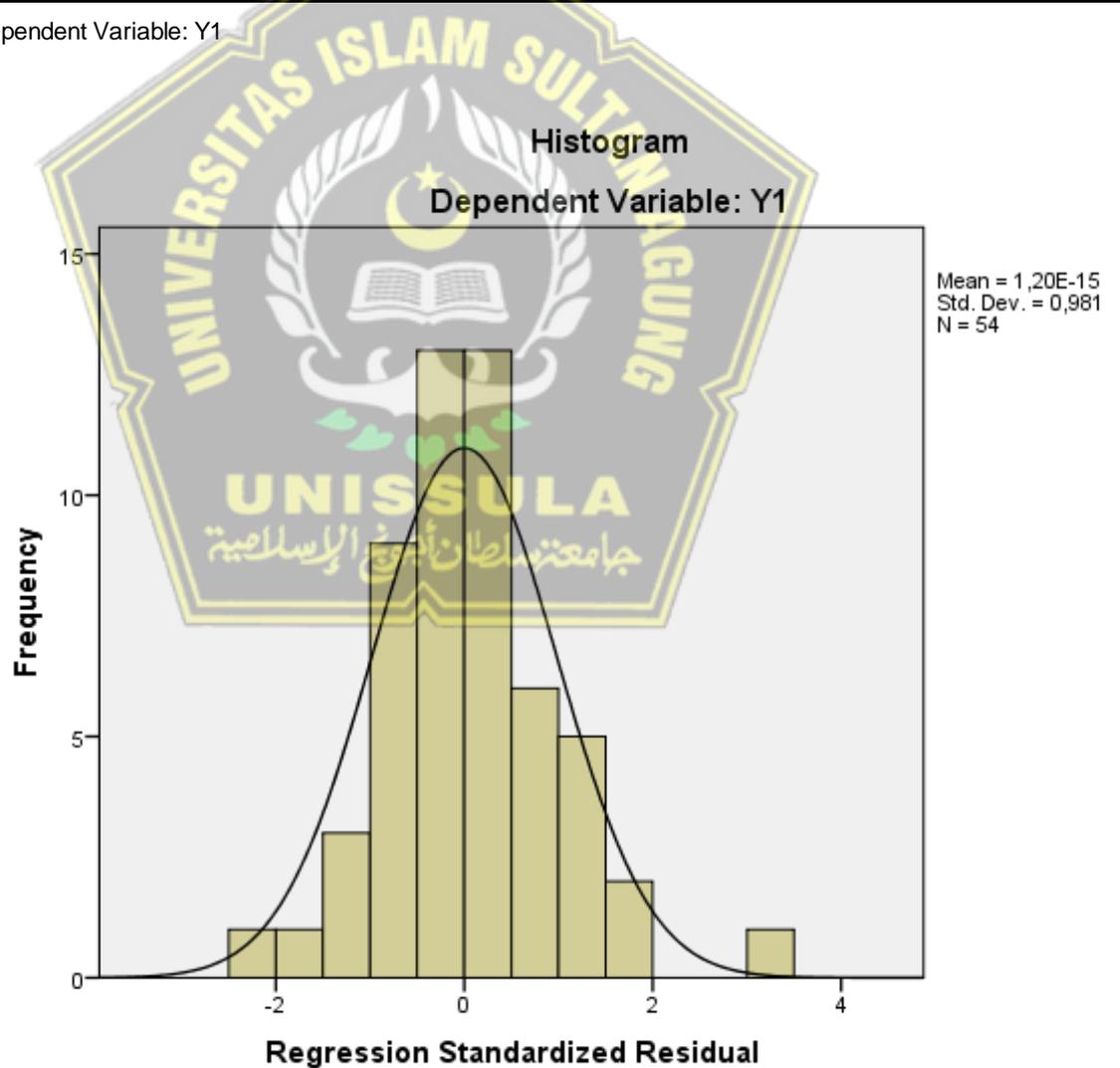
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2,982	1,000	,00	,00	,00
	2	,013	15,115	,98	,15	,07
	3	,005	24,867	,02	,85	,92

a. Dependent Variable: Y1

Residuals Statistics^a

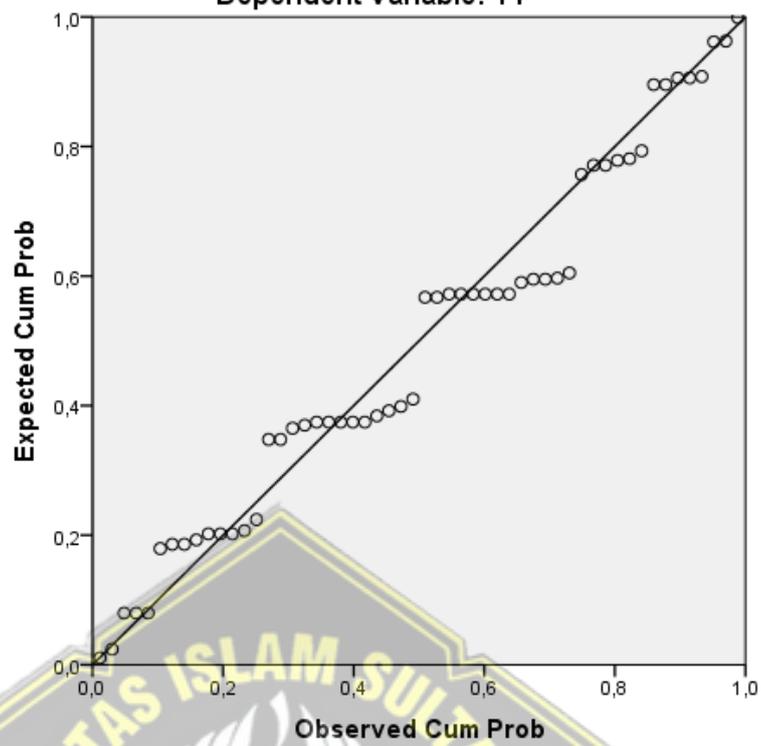
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,1764	4,3195	3,5463	,50000	54
Std. Predicted Value	-2,740	1,546	,000	1,000	54
Standard Error of Predicted Value	,032	,111	,051	,021	54
Adjusted Predicted Value	2,2109	4,2967	3,5468	,49605	54
Residual	-,53528	,70885	,00000	,22816	54
Std. Residual	-2,301	3,048	,000	,981	54
Stud. Residual	-2,620	3,369	-,001	1,032	54
Deleted Residual	-,69379	,86634	-,00046	,25332	54
Stud. Deleted Residual	-2,789	3,784	,004	1,073	54
Mahal. Distance	,003	11,127	1,963	2,762	54
Cook's Distance	,000	,841	,040	,144	54
Centered Leverage Value	,000	,210	,037	,052	54

a. Dependent Variable: Y1



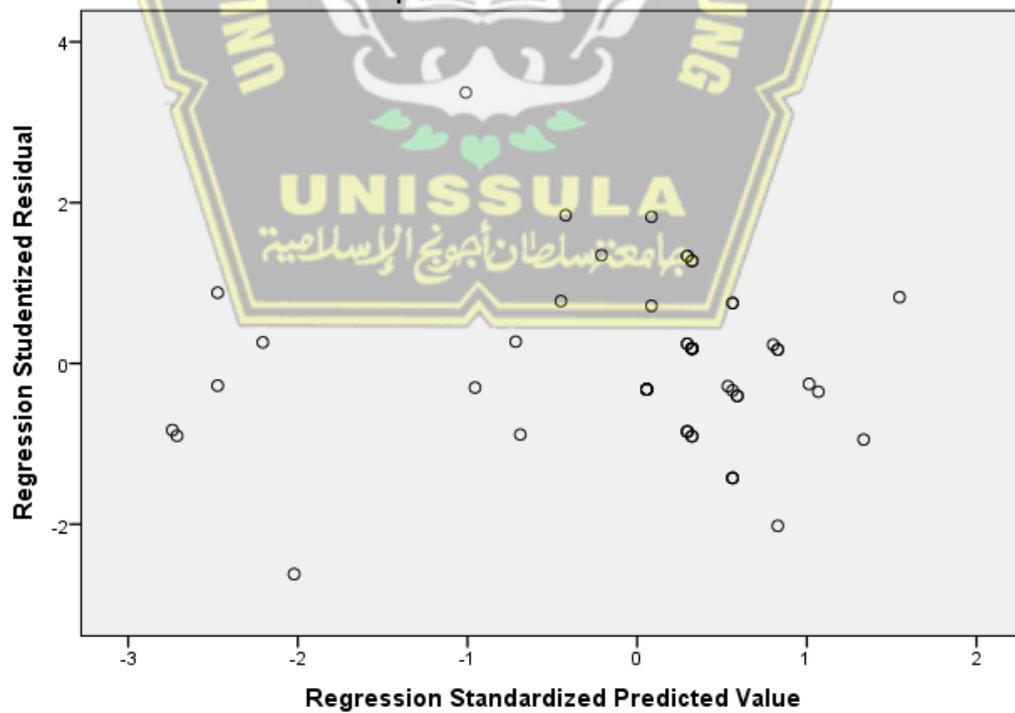
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y1



Scatterplot

Dependent Variable: Y1



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,22816050
Most Extreme Differences	Absolute	,134
	Positive	,134
	Negative	-,086
Test Statistic		,134
Asymp. Sig. (2-tailed)		,017 ^c

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y1, X2, X1 ^b		Enter

- a. Dependent Variable: Y2
 b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,941 ^a	,886	,879	,18271

- a. Predictors: (Constant), Y1, X2, X1
 b. Dependent Variable: Y2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,956	3	4,319	129,367	,000 ^b
	Residual	1,669	50	,033		
	Total	14,625	53			

- a. Dependent Variable: Y2
 b. Predictors: (Constant), Y1, X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,161	,179		,901	,372		
	X1	,258	,095	,264	2,731	,009	,243	4,108
	X2	,278	,094	,269	2,939	,005	,273	3,665
	Y1	,440	,110	,461	4,002	,000	,172	5,802

a. Dependent Variable: Y2

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	Y1
1	1	3,978	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,015	16,292	,96	,04	,02	,03
	3	,005	28,718	,02	,52	,64	,00
	4	,003	39,172	,02	,45	,34	,97

a. Dependent Variable: Y2

Residuals Statistics^a

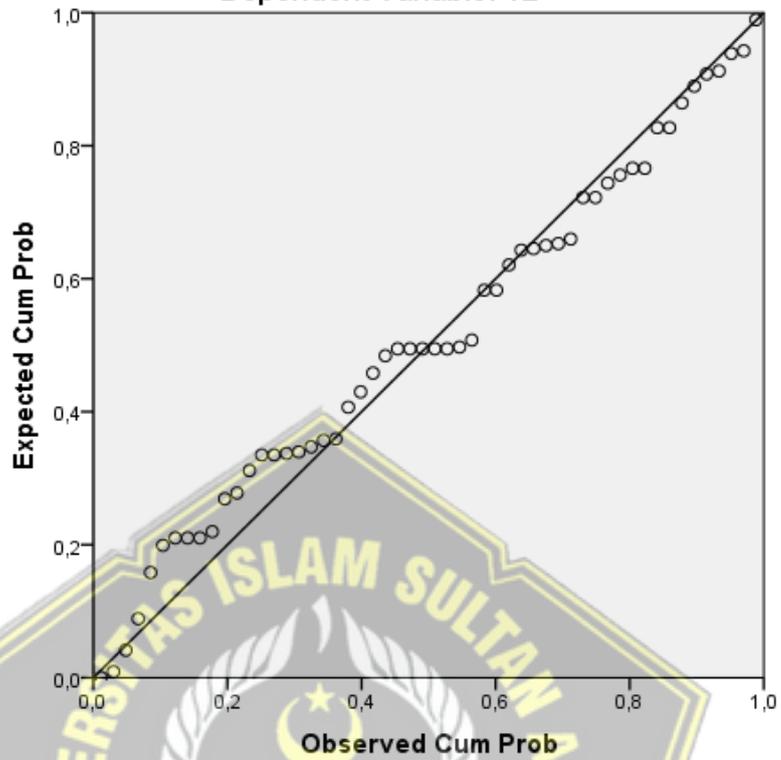
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,1782	4,4248	3,5833	,49442	54
Std. Predicted Value	-2,842	1,702	,000	1,000	54
Standard Error of Predicted Value	,026	,110	,046	,019	54
Adjusted Predicted Value	2,1614	4,4142	3,5836	,49196	54
Residual	-,61251	,42216	,00000	,17746	54
Std. Residual	-3,352	2,311	,000	,971	54
Stud. Residual	-3,458	2,335	-,001	1,006	54
Deleted Residual	-,65178	,43104	-,00029	,19063	54
Stud. Deleted Residual	-3,925	2,449	-,009	1,051	54
Mahal. Distance	,110	18,305	2,944	3,730	54
Cook's Distance	,000	,192	,019	,035	54
Centered Leverage Value	,002	,345	,056	,070	54

a. Dependent Variable: Y2

Charts

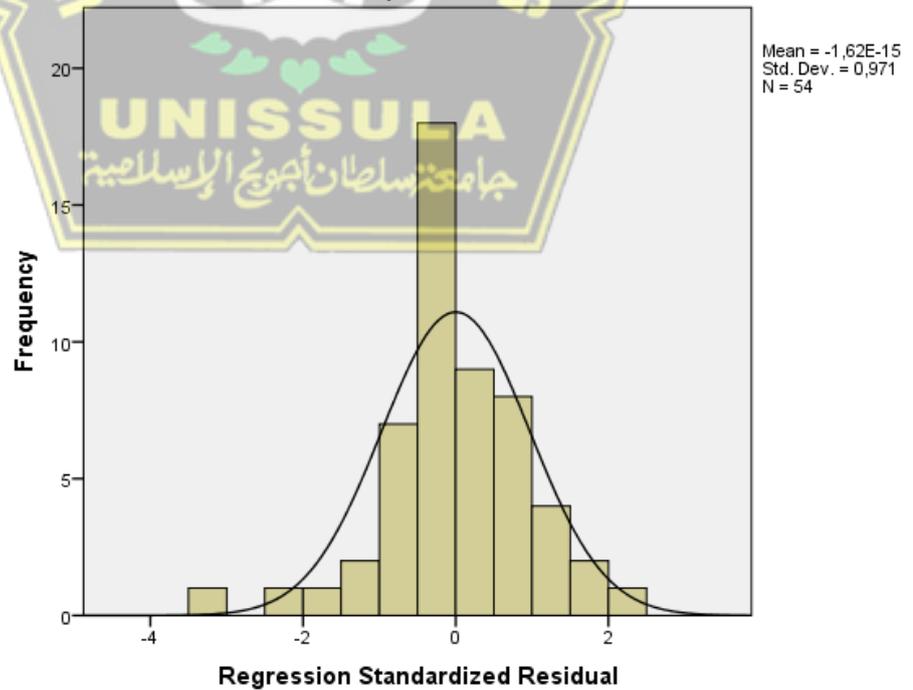
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y2



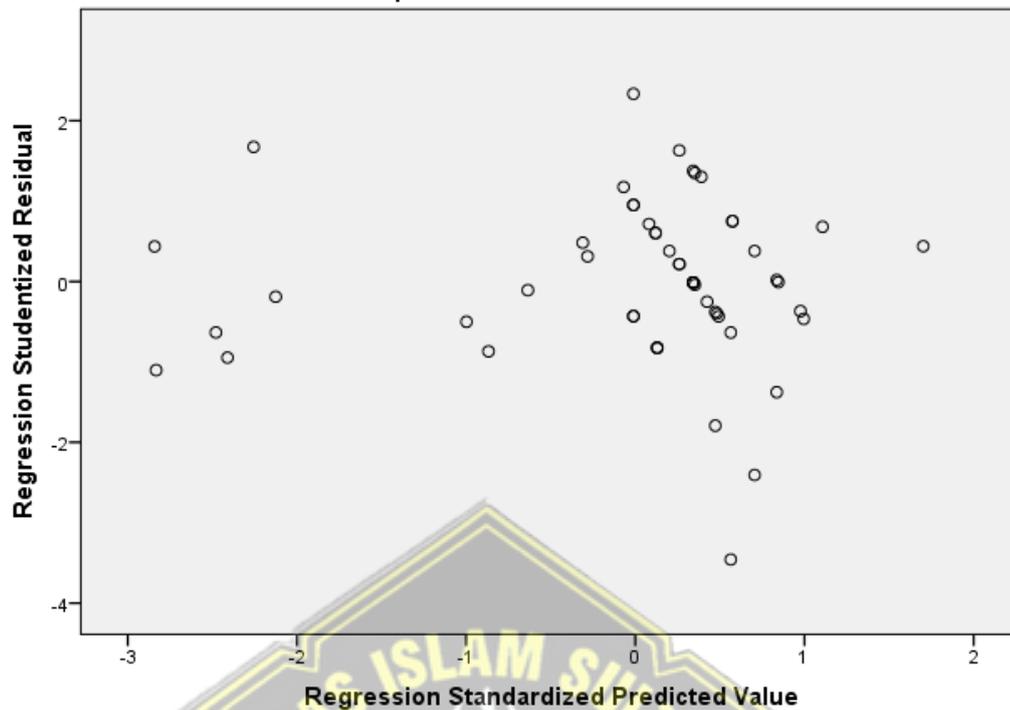
Histogram

Dependent Variable: Y2



Scatterplot

Dependent Variable: Y2



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,17746283
Most Extreme Differences	Absolute	,100
	Positive	,066
	Negative	-,100
Test Statistic		,100
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

D. Regresi Linear Berganda

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan, OCB ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,910 ^a	,828	,821	,23259

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, OCB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,250	2	6,625	122,464	,000 ^b
	Residual	2,759	51	,054		
	Total	16,009	53			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, OCB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,033	,228		,146	,884
	OCB	,533	,094	,522	5,647	,000
	Gaya Kepemimpinan	,478	,100	,443	4,791	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, OCB ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,941 ^a	,886	,879	,18271

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, OCB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,956	3	4,319	129,367	,000 ^b
	Residual	1,669	50	,033		
	Total	14,625	53			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, OCB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,161	,179		,901	,372
	OCB	,258	,095	,264	2,731	,009
	Gaya Kepemimpinan	,278	,094	,269	2,939	,005
	Kepuasan Kerja	,440	,110	,461	4,002	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan