

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(Studi Pada CV. Marga Mitra)**

**Skripsi
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana (S1)**

Program Studi Manajemen



Disusun oleh:

**Viona Isti Widianingrum
30401411482**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2021**

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR***

(Studi Pada CV. Marga Mitra)

Disusun oleh:

Viona Isti Widianingrum

30401411482

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 18 Desember 2021

Dosen Pembimbing



Dra. Wasitowati, MM

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(Studi Pada CV. Marga Mitra)**

Disusun oleh:
Viona Isti Widianingrum
30401411482

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal, 18 Desember 2021

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing



Dra. Wasitowati, MM

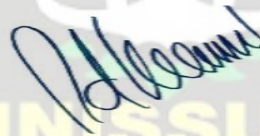
Dosen Penguji I

Digitally signed by Lutfi Nurcholis
DN: cn=Lutfi Nurcholis, o=Unissula,
ou=Economic Faculty,
mail=lutfinurcholis@unissula.ac.id,
c=ID
Date: 2021.12.18 11:50:43 +07'00



Dr. Lutfi Nurcholis, SE. MM

Dosen Penguji II



Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi
Tanggal, 18 Desember 2021



Dr. H. Ardian Adhiatma, SE. MM

Ketua Program Studi Manajemen



PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Viona Isti Widianingrum

NIM : 30401411482

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : S-1 Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul “**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi Pada CV. Marga Mitra)**” adalah karya saya. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai panduan ataupun kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang baik dan benar.

Semarang, 18 Desember 2021

ataan

Viona Isti Widianingrum



Viona Isti Widianingrum

Scanned by TapScanner

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Viona Isti Widianingrum
Nim : 30401411482
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Alamat Asal : Jl. Borobudur SLT No. 52 Semarang
No HP/ Email : 0895411519648/ vioisti28@gmail.com

Dengan ini saya menyatakan dan menyetujui bahwa karya ilmiah berupa skripsi dengan judul “**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi Pada CV. Marga Mitra)**” menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan hak bebas royalti non-eklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dipublikasikan di internet dan media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

Semarang, 18 Desember 2021

Pembuat pernyataan,



Viona Isti Widianingrum

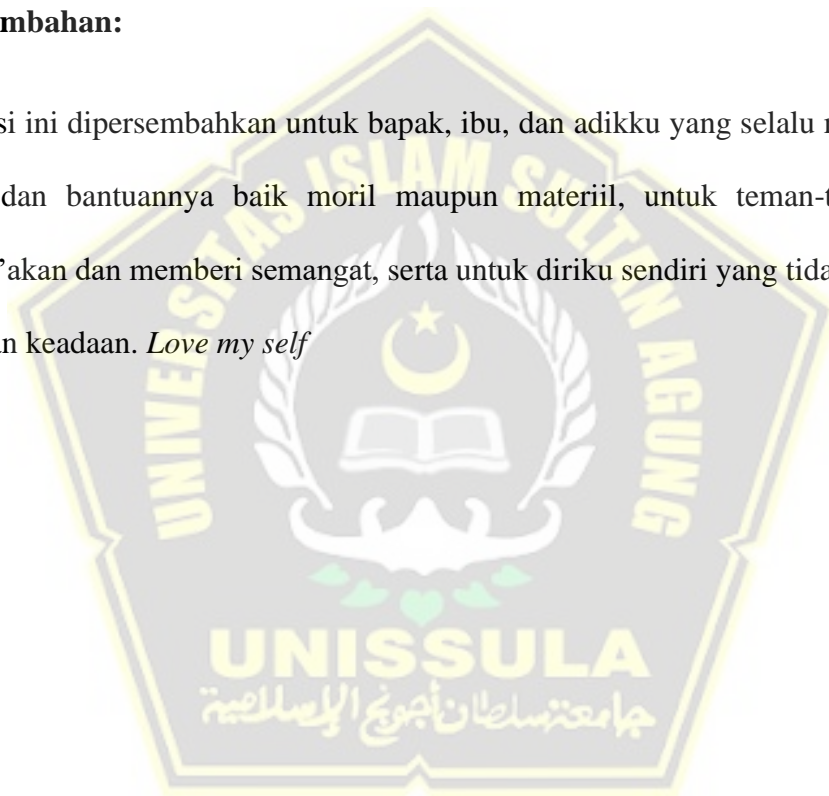
MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

JUST DO IT. Apa yang ditakdirkan untukmu, kelak akan tetap menjadi milikmu. Cintai setiap menit serta setiap langkah prosesmu. Allah itu baik. Percayalah semua akan menjadi lebih baik dari apa yang pernah kamu bayangkan BISMILLAH.

Persembahan:

Skripsi ini dipersembahkan untuk bapak, ibu, dan adikku yang selalu memberikan do'a dan bantuannya baik moril maupun materiil, untuk teman-teman yang medo'akan dan memberi semangat, serta untuk diriku sendiri yang tidak menyerah dengan keadaan. *Love my self*



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum, Wr. Wb.

Alhamdulillah rabbil' alamin, puji syukur kita haturkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Hidayah dan InayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul **“Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada CV. Marga Mitra)”**. Adapun maksud dari penulisan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat kelulusan Program Strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Atas berkat bantuan dari berbagai pihak yang telah berkenan untuk memberikan segala yang dibutuhkan dalam penulisan Skripsi ini, perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Wasitowati, MM selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis hingga Skripsi ini selesai.
2. Ibu Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, MSi, PHD. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Prof. Dr. Drs. Hendar, M. Si selaku Dosen Wali Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan Skripsi ini.
6. Terimakasih kepada bapak, ibu, dan adikku yang selalu memberikan do'a dan bantuannya baik moril maupun materiil sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Terimakasih untuk kawan-kawan yang telah memberikan dukungan dan semangat berjuang sampai akhir.
8. Serta semua pihak yang telah memberikan do'a dan bantuannya dalam penyusunan Skripsi ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari ketidak sempurnaan penulisan Skripsi ini. Oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak dikemudian hari dapat menghasilkan karya yang lebih baik. Akhir kata penulis berharap semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Wassalamu'alaikum, Wr. Wb.

Semarang, 18 Desember 2021

Penulis



Viona Isti Widianingrum

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAC	xv
ABSTRAK.....	xvi
INTISARI.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional.....	8
2.1.2 Kepuasan Kerja.....	10
2.1.3 <i>Organizational Citizhenship Behavior</i> (OCB).....	15
2.2 Pengembangan Hipotesis	21
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizhenship Behavior</i>	21
2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	22
2.2.3 Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizhenship Behavior</i>	23
2.3 Model Empirik	24
BAB III METODE PENELITIAN.....	24
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Populasi dan Sampel	25

3.3 Sumber Data	26
3.4 Metode Pengumpulan Data	26
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	27
3.6 Teknik Analisis Data	30
3.6.1 Statistik Deskriptif	30
3.6.2 Uji Instrumen	30
3.6.3 Uji Hipotesis (Uji t)	31
3.6.4 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	31
3.6.5 Uji Sobel	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	34
4.1 Hasil Penelitian.....	34
4.1.1 Deskripsi Responden	34
4.1.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	34
4.1.3 Responden Berdasarkan Usia	35
4.1.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	35
4.2 Statistik Deskriptif.....	36
4.2.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional	38
4.2.2 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	39
4.2.3 Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	41
4.3 Uji Instrumen.....	43
4.3.1 Uji Validitas	43
4.3.2 Uji Reliabilitas Data.....	45
4.4 Pengujian Hipotesis (Uji t)	46
4.5 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	47
4.6 Sobel Test	48
4.7 Pembahasan	49
4.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	49
4.7.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	50

4.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	51
4.7.4 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	52
BAB V PENUTUP.....	54
5.1 Kesimpulan.....	54
5.2 Saran.....	54
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	56
5.4 Penelitian Mendatang.....	56
DAFTAR PUSTAKA.....	1



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Rekap Omset Penjualan CV. Marga Mitra	4
Tabel 3. 1 Tabel Definisi Operasional Variabel.....	28
Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	34
Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Usia.....	35
Tabel 4. 3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	35
Tabel 4. 4 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	38
Tabel 4. 5 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	40
Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	42
Tabel 4. 7 Uji Validitas Data	43
Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas Data	45
Tabel 4. 9 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis	24
Gambar 3. 1 Kalkulator Sobel Test.....	32
Gambar 4. 1 Hasil Uji Sobel	49

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	59
Lampiran 2 Statistik Deskriptif.....	64
Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	65
Lampiran 4 Uji Hipotesis (Uji t).....	68
Lampiran 5 Uji Determinasi R ²	69



ABSTRAC

This study uses Job Satisfaction as an intervening variable to describe and analyze the effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior. Employees at CV. Marga Mitra Semarang, with 78 respondents, made up the study's population. Previously, validity and reliability tests were conducted using Sobel test analysis and IBM SPSS 26 software in this study.

Transformational Leadership has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior, and it also has a favorable and significant effect on Job Satisfaction, according to the findings of the research.

Organizational Citizenship Behavior is positively influenced by transformational leadership and job satisfaction (OCB). The results of the Sobel test show that Job Satisfaction can act as an intervening variable between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB), implying that the better Transformational Leadership is implemented, the higher employee Job Satisfaction will be, resulting in increased Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior (OCB)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di CV. Marga Mitra Semarang, dengan 78 responden. Pada penelitian ini menggunakan analisis *sobel test* dan bantuan *software* IBM SPSS 26 dimana sebelumnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Hasil penelitian yang sudah diuji menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Kepemimpinan Transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil uji *sobel* menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu menjadi variabel intervening antara Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB, ini memberikan pengertian bahwa semakin baik Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan tentu akan semakin meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan sehingga akan berdampak pada meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada diri karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

INTISARI

Penelitian ini membahas variabel *Organizational Citizenship Behavior* yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional melalui Kepuasan Kerja. Kepemimpinan Transformasional merupakan pola perilaku pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk berkomitmen pada visi dan tujuan organisasi, mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan-kepentingan pribadi, mengembangkan kapasitas bawahan, serta mendorong bawahan untuk bekerja secara gigih, betekad bulat, dan mengerahkan kemampuan-kemampuan terbaik yang dimilikinya. Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang diluar tugasnya secara formal tidak diatur dengan sistem reward dan punishment perusahaan namun dapat mendukung fungsi-fungsi dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan kajian pustaka yang mendalam dan kritis maka rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*”. Dengan pertanyaan penelitian ini adalah (a) Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (b) Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan (c) Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel. Sampel dalam

penelitian ini adalah seluruh karyawan di CV. Marga Mitra yang berjumlah 78 orang dan pengambilan data menggunakan kuesioner. Kemudian data dianalisis dengan menggunakan IBM SPSS 26 dan diuji menggunakan uji Sobel. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Kepemimpinan Transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu menjadi variabel intervening antara Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi factor yang teramat penting yang tak luput dari sebuah organisasi perusahaan ataupun sebuah institusi. Manajemen tersebut menunjukkan betapa pentingnya karyawan yang merupakan suatu sumber daya manusia dalam berkontribusi untuk sebuah harapan serta tujuan organisasi, dan berfungsi dalam menjaga agar SDM itu dimanfaatkan dengan adil dan efektif untuk tujuan semua yang terlibat (Priyono Marnis, 2008:04). Sumber daya manusia menjadi penentu dalam proses berkembangnya perusahaan. Pada dasarnya, SDM berupa pekerja manusia yang terdapat pada suatu organisasi menjadi sumber daya yang menggerakkan, pemikiran, dan membuat perencanaan dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Priansa (2014) berpendapat, kalau masing-masing aktivitas organisasi memiliki pengaruh yang besar dari peran SDM, sebagai kunci penentu terciptanya sebuah organisasi dan menjadi pelaksana serta perencana. Walaupun organisasi sudah mempunyai peralatan canggih dan modern yang menunjang aktivitasnya tetapi apabila SDM yang dimiliki tidak memberikan peran aktif maka akan sulit bagi organisasi bisa mencapai tujuannya (Priansa, 2014).

Belakangan ini hampir seluruh kondisi perekonomian mengalami banyak perubahan, hal tersebut membuat para pelaku ekonomi dan industri juga melakukan perubahan atau inovasi terhadap eksternal maupun internal perusahaannya, agar

dapat menghadapi perubahan yang sedang dan atau akan terjadi. Internal perusahaan akan selalu berubah seiring dari faktor eksternal organisasi yang terus berubah, dan yang terpenting yakni sumber daya manusianya.

Organisasi, institusi ataupun perusahaan berharap karyawan dapat memberikan kinerja yang maksimal agar dapat mencapai tujuan yang sudah ditargetkan. Sebenarnya kinerja individual maupun kelompok kerja sama-sama memberi perkembangan pada perusahaan secara kesemuanya. Bagusnya sebuah kinerja membuat karyawan tertuntut agar dapat bersikap selayaknya dengan harapan organisasi. Sikap tersebut terdiri dari *in-role* dan *extra-role*. Sloat dalam Soegandhi, dkk, (2013) mengungkapkan jika sikap *extra-role* ialah sikap dimana karyawan tersebut mau memberikan yang terbaik bagi organisasi melebihi apa yang diwajibkan. Sikap ini lebih menunjukkan kalau karyawan merupakan makhluk sosial yang memiliki rasa empati pada rekan dan lingkungan kerjanya serta bisa menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Sikap *extra-role* kerap memiliki istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah suatu sikap seseorang yang berkontribusi untuk menciptakan efektifitas sebuah organisasi tanpa berhubungan secara linear pada sistem *reward* organisasi (Kumar ,2009). Riggio (2009) berpendapat kalau OCB merupakan perilaku oleh anggota bagian organisasi yangmana mereka mempunyai keinginan dalam meningkatkan dan melakukan promosi kerja organisasi untuk dapat mewujudkan tujuan, yang berarti jika OCB kecil bisa mempengaruhi kinerja organisasi itu sehingga mempengaruhi kesuksesan perusahaan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan disuatu perusahaan dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Waspodo, dkk (2014) mengungkapkan dari sudut pandang empiris kalau gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi OCB. Dalam penelitian Dihpura & Rahyuda (2015) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* secara langsung. Hal itu karena didalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin terus menyemangati karyawannya agar berbuat untuk perusahaan diatas kepentingan pribadi mereka (Jahangir, *et.al*,2004). Karyawan diarahkan agar bekerja dengan kelompok, serta saling memberikan penghargaan dan membantu rekan kerjanya baik yang berkaitan dengan apa yang ia kerjakan ataupun pekerjaan yang tidak menjadi tanggungannya. Gaya kepemimpinan yang baik berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja yakni sikap emosi yang membahagiakan yang menyukai apa yang ia kerjakan. Perilaku ini digambarkan dalam moral kerja, disiplin dan pencapaian kerja karyawan (Priyono & Marnis, 2008). Kepuasan kerja dijelaskan menjadi suatu kondisi emosi karyawan yang mengalami titik pertemuan antara nilai balas jasa kerja bagi perusahaan dengan nilai balas jasa yang diharapkan karyawan secara keuangan maupun non-keuangan. Robbin (2015) menyatakan OCB pegawai ditentukan oleh kepuasan karyawan. Apabila pegawai merasakaryawan puas akan lebih mengungkapkan sebuah ungkapan positif tentang perusahaan, saling memberikan bantuan dengan setiap rekan kerja, dan bersedia melaksanakan tugas kerja mereka melebihi harapan yang wajar.

Pada penelitian terdahulu terdapat *research gap* antar penelitian yang dilaksanakan. Hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Vannecia, (2013) menyatakan kalau Kepuasan Kerja memberikan pengaruh secara positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior*. Namun, pada penelitian Febru (2014) menghasilkan temuan jika Kepuasan Kerja tidak memberikan pengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam suatu perusahaan gaya pemimpin yang bagus menimbulkan rasa kerja yang puas pada karyawan, dan nantinya akan memunculkan perilaku *extra-role* pada diri karyawan yang secara tidak langsung tercipta OCB.

Tabel 1. 1
Rekap Omset Penjualan CV. Marga Mitra

No.	Tahun	Omset (Rp)
1.	2016	451.730.215
2.	2017	445.919.886
3.	2018	388.246.343
4.	2019	527.210.093
5.	2020	719.418.178

Sumber: CV. Marga Mitra, tahun 2020

Berdasarkan table 1.1, dapat diketahui bahwa omset penjualan CV. Marga Mitra di tahun 2017 telah menurun. Pada tahun sebelumnya yaitu tahun 2016 memperoleh omset sebesar Rp. 451.730.215 menjadi Rp. 445.919.886 ditahun 2017, dan mengalami penurunan omset lagi ditahun 2018 yang hanya memperoleh sebesar Rp. 388.246.343. Kemudian ditahun 2019 mengalami kenaikan omset

sebesar Rp. 527.210.093 dan ditahun 2020 perolehan omset semakin naik yakni sebesar Rp. 719.418.178.

Menurut pengamatan dan wawancara dengan karyawan diketahui bahwa karyawan merasa pemimpin pada saat itu belum dapat menciptakan kondisi atau lingkungan yang nyaman dan kondusif pada perusahaan, pemimpin kurang perhatian terhadap kesejahteraan bawahannya, dan hubungan atau loyalitas karyawan terhadap karyawan yang lain kurang baik. Hal itu membuat keadaan kerja menjadi buruk dan memperkeruh suasana, yangmana membuat kinerja karyawan secara kualitas dan kuantitas mengalami penurunan serta menjadi tidak efisien, yang berdampak pada menurunnya pendapatan perusahaan.

Berdasarkan penjabaran uraian latar belakang, penulis memiliki minat yang tinggi dalam melakukan kajian Kembali mengenai fenomena tersebut yang memiliki judul penelitian **“Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Pada CV. Marga Mitra)”**.

1.2 Perumusan Masalah

Ditinjau dari latar belakang yang sudah dijabarkan diatas sehingga permasalahan pada penelitian dapat dihasilkan rumusan seperti di bawah ini:

1. Bagaimana Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
2. Bagaimana Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?

3. Bagaimana Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai perumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan seperti di bawah ini:

1. Untuk mendiskripsikan dan melakukan analisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Untuk mendiskripsikan dan melakukan analisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.
3. Untuk mendeskripsikan dan melakukan analisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti

Pelaksanaan penelitian ini menjadi media untuk penulis dalam mengimplementasikan teori pada permasalahan secara langsung, dan berkaitan dengan fenomena yang diteliti.

2. Bagi Perusahaan

Hasil temuan penelitian diharapkan bisa menghasilkan sumbangan keilmuan dan ide untuk perusahaan dalam memecahkan permasalahan dan menjadi pertimbangan dalam menetapkan keputusan strategis untuk meningkatkan perusahaan dalam jangka panjang.

3. Bagi Akademik

Hasil temuan penelitian ini diharapkan yakni bisa menjadi tambahan informasi dan sebagai sumber referensi penelitian yang akan datang pada bidang sumber daya manusia terkhusus yang berhubungan dengan Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizhenship Behavior*.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional menjadi pola Tindakan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan mereka agar mampu memberikan komitmen pada visi dan tujuan organisasi, mementingkan tujuan organisasi diatas tujuan pribadi, meningkatkan kapasitas karyawan/anggota, dan memotivasi bawahan agar melaksanakan pekerjaan dengan gigih, memiliki tekad bulat, dan memberikan kontribusi terbaik yang bisa diberikan (Widodo Sunaryo, 2017:16).

Kepemimpinan transformasional ditunjukkan gaya kepemimpinan yang bisa meningkatkan dan memberikan motivasi kepada karyawan, yang mana bisa mengembangkan diri dan mewujudkan kinerja secara maksimal, lebih dari yang mereka bayangkan (Munawaroh, 2011). Kepemimpinan transformasional akan mendorong pengembangan perilaku yang mendorong karyawan untuk saling mendukung di luar komitmen pribadi mereka. Hal ini terjadi karena di bawah kepemimpinan transformasional, pemimpin terus-menerus mendesak pengikutnya untuk bertindak dengan cara yang tidak hanya bersifat pribadi (Jhangir, et.al, 2004). Karyawan dimotivasi supaya bekerja dalam tim, menghormati satu sama lain, dan membantu karyawan lain baik dalam tanggung jawab mereka maupun pekerjaan yang tidak tanggung jawabnya.

Bass dan Riggio (2006) serta Robbins dan Judge (2013) dalam buku Widodo Sunaryo (2017) memiliki pandangan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki kualitas dan karakteristik sebagai indikator-indikator:

a) *Individualized Consideration*

b) *Intellectual Stimulation*

c) *Inspirational Motivation*

d) *Idealized Influence*

Menurut Robbins dalam Farisa (2014), ada 4 indikator kepemimpinan transformasional, yakni:

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Merupakan perilaku kepemimpinan yang membangun visi dan misi yang matang dan jelas kepada karyawan, memunculkan kebanggaan, dan memperoleh respek dan rasa percaya dari karyawan.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Merupakan perilaku kepemimpinan yang bisa mengungkapkan visi dan misi dengan memukau, dan sederhana sehingga dapat mendorong, menciptakan inspirasi dan motivasi untuk karyawan agar semakin bersemangat dalam mewujudkan tujuan.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Merupakan perilaku kepemimpinan yang bisa menambah rasionalitas, menambah karyawan supaya lebih inovatif dan kreatif, dalam memecahkan suatu permasalahan.

d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Merupakan perilaku kepemimpinan yang melakukan perilaku kepada karyawan sebagai orang yang mempunyai keahlian, pendapat, dan kebutuhan yang berbeda, dan memberikan pelatihan dan saran.

2.1.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yakni perilaku emosi yang menunjukkan rasa Bahagia dan suka pada pekerjaannya (Hasibuan, 2013). Kepuasan kerja diartikan sebagai tingkatan perasaan puas pada seseorang kalau mereka memperoleh timbal balik yang setara dari bermacam kondisi kerja pada sebuah organisasi mereka kerja (Tangkilisan, 2005). Kepuasan kerja hakikatnya menjadi sebuah hal yang memiliki sifat individu, kalau masing-masing individu mempunyai perbedaan tingkatan kepuasan (As'ad, 2004). Luthans dalam (Yashinta, 2010) memberikan pendapat kalau kepuasan kerja menjadi ujaran rasa puas oleh karyawan mengenai pekerjaan mereka yang bisa bermanfaat kepada perusahaan, bisa diartikan kalau semua yang didapatkan pada pekerjaan telah mencukupi kebutuhan penting mereka.

Kepuasan kerja karyawan wajib dijaga dan diperhatikan oleh organisasi disebabkan kepuasan kerja bisa memberikan pengaruh pada kinerja yang akan menyebabkan karyawan memiliki motivasi supaya mengerahkan kemampuan

terbaik serta turut bersama memperjuangkan apa yang perusahaan ingin capai (Damayanti, 2018). Terjadinya kepuasan yakni ketika hal yang dibutuhkan oleh individu telah tercukupi, berkaitan dengan ketidaksukaan dan kesukaan oleh karyawan, dan hal tersebut merupakan sifat umum yang ada pada diri karyawan yang memiliki kaitan erat dengan timbal hasil yang diyakini akan diterima apabila sudah memberikan suatu pengorbanan.

Apabila seseorang memiliki perasaan memperoleh rasa puas dari pekerjaan sudah dilakukan, maka hal tersebut bisa dijadikan motivasi merega agar terus bertahan dan tinggal dalam semua keadaan perusahaan yang memerlukan keprihatinan. Ketika melakukan aktivitas kerja karyawan tak bisa luput dari sikap kerja dan kesetiaan (loyalitas), maka dari itu seorang karyawan itu bisa terus menyelesaikan kerjanya secara baik. Dikarenakan terdapat rasa senang yang sangat besar pada pekerjaan yang digeluti oleh karyawan.

2.1.2.1 Dimensi Kepuasan Kerja

Terdapat lima dimensi kepuasan kerja yang bisa diterima secara umum mengenai kepuasan kerja itu sendiri (Robbins, 2008), yaitu:

a. Pekerjaan itu Sendiri (*Work it Self*)

Pekerjaan tertentu yang dirasa terlalu berat atau ringan, mudah atau sulit, lama atau sebentar, dan membutuhkan keahlian yang tinggi atau tidak dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja yang ada dalam diri seorang karyawan.

b. Gaji atau Upah (*Pay*)

Sesuai atau tidaknya jumlah upah atau gaji yang diterima seorang karyawan akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan tersebut, hal ini tentunya akan berkaitan dengan layak atau tidaknya sebuah upah diberikan untuk memenuhi hidup mereka secara sosial.

c. Promosi (*Promotion*)

Peningkatan karir yang sangat terbuka akan memberikan kepuasan pada semua karyawan karena karyawan merasa adil akan hal itu.

d. Pengawasan (*Supervision*)

Atasan yang baik adalah atasan yang mau mengawasi dan memberikan arahan pada karyawan dengan sepenuh hati dengan sangat memperhatikan faktor sosial agar karyawan merasa nyaman, terlindungi, dan senang saat proses itu dilakukan.

e. Rekan kerja (*Workers*)

Menjadi faktor yang berkaitan pada rekan kerja baik dengan yang setingkat, di bawah, maupun yang di atasnya. Hubungan yang terjalin dengan baik akan memberikan rasa nyaman pada saat karyawan mengerjakan tugasnya.

2.1.2.2 Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Mangkunegara (2005) pada Soeghandhi (2013) memberikan pendapat kalau terdapat 2 faktor yang memberikan pengaruh kepada kepuasan kerja yakni faktor internal diri karyawan dan faktor pekerjaannya.

1. Faktor internal diri karyawan yakni:

- a. Pengalaman Kerja
- b. Kepribadian
- c. Jenis Kelamin
- d. Kecerdasan (IQ)
- e. Kondisi Fisik
- f. Pendidikan
- g. Masa Kerja
- h. Sikap Kerja
- i. Kecakapan Khusus,
- j. Umur
- k. Cara Berpikir
- l. Presepsi
- m. Emosi



2. Faktor pekerjaan yaitu:

- a. Jaminan Keuangan
- b. Hubungan Kerja
- c. Interaksi Sosial
- d. Pangkat (golongan)
- e. Jenis Pekerjaan,
- f. Kesempatan Promosi Jabatan
- g. Kualitas Pengawasan
- h. Struktur Organisasi
- i. Kedudukan

Terdapat beberapa indikator kepuasan kerja ditinjau dari pendapat Luthans (2006) dalam Darmawan (2017) yakni:

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
- b. Kepuasan terhadap supervisor atau atasan
- c. Kepuasan terhadap rekan kerja
- d. Kepuasan terhadap promosi jabatan
- e. Kepuasan terhadap gaji

2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Tuntutan perilaku dan sikap pada karyawan terdiri dari perilaku *in role* dan *extra role* (Sloat) pada (Soegandhi, dkk., 2013) memberikan penjelasan kalau perilaku *extra role* yakni perusahaan diberikan melebihi harapan. Perilaku lebih memperlihatkan kalau karyawan merupakan makhluk sosial yang mempunyai rasa dan mampu memberikan empati untuk lingkungan serta manusia lainya serta dapat menyeimbangkan *value* yang ada pada diri mereka kepada *value* yang ada pada lingkungannya. Perilaku *extra role* juga kerap dipanggil *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Organizational Citizenship Behavior berasal dari internal diri seseorang berbentuk keinginannya dalam berkontribusi pada organisasi (Muhdar, 2015). Menurut Organ *et al*, (2006) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan sebuah perilaku karyawan yang dilaksanakan dengan penuh kerelaan, senang hati, dan tulus tanpa ada perintah dan arahan oleh perusahaan untuk memberikan kinerja yang terbaiknya. Maka dari itu, OCB merupakan perilaku karyawan melaksanakan kewajiban lebih dari yang seharusnya, yang dengan eksplisit diterima dalam sistem *reward formal*. Robbins dan Judge (2008) memberikan penjelasan kalau OCB menjadi perilaku yang bukan komponen dari kewajiban kerja formal pada karyawan, tapi memberikan dukungan pada fungsi organisasi itu dengan efektif. Robbins & Judge (2008) dalam Soegandhi (2013) menunjukkan fakta kalau, organisasi yang memiliki karyawan yang berperilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang bagus, bisa mempunyai kinerja yang lebih bagus dan maksimal apabila dibandingkan dengan organisasi lainya.

Sehingga bisa diambil suatu kesimpulan kalau OCB merupakan perilaku karyawan melebihi tugasnya secara formal tidak diatur dengan sistem reward dan punishment perusahaan namun dapat mendukung fungsi-fungsi dalam sebuah organisasi.

2.1.3.1 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terdapat lima dimensi OCB berdasarkan pendapat dari Organ *et al.* (2006) pada Nurhayati (2016) yaitu:

a. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong *partner* kerja mereka yang memiliki masalah pada keadaan yang dijalani terkait masalah pribadi maupun pada kewajiban pekerjaannya. Dimensi lebih menunjukkan arah pada pemberian bantuan diluar tanggungjawab yang diembannya.

b. *Conscientiousness*

Perilaku yang diperlihatkan melalui usaha yang lebih dari yang perusahaan harapkan. Perilaku sukarela yang tidak menjadi kewajiban serta tugas dari karyawan. Pada dimensi ini memberikan jangkauan secara jauh di atas dan secara jauh ke depan dari panggilan tugas.

c. *Sportmanship*

Perilaku yang menciptakan rasa toleransi pada kondisi yang tidak ideal yang terjadi di lingkungan organisasi dengan tidak menunjukkan rasa keberatan. Karyawan yang mempunyai rasa *sportmanship* yang besar

bisa menambah suasana positif antar sesama karyawan, dimana mereka dapat bersikap lebih sopan serta melakukan pekerjaan Bersama-sama dengan karyawan lain yang bisa melahirkan lingkungan kerja yang membahagiakan.

d. *Courtesy*

Terus melindungi hubungan baik dengan sesama *partner* kerja supaya bisa menghindari permasalahan interpersonal. Karyawan yang mempunyai dimensi ini yakni karyawan yang menunjukkan rasa memperhatikan serta menghargai karyawan lain.

e. *Civic Virtue*

Perilaku yang menandakan tanggung jawab di sistem organisasi (sesuai dengan organisasi yang mengalami perubahan, menarik inisiatif dalam memberikan rekomendasi cara melaksanakan operasi atau prosedur organisasi bisa diperbaiki, serta memberikan perlindungan pada *resource* yang dipunyai perusahaan).

Dimensi ini menunjukkan arah pada organisasi yang memberikan tanggung jawab ke karyawan dalam menambah kualitas sektor kerja yang dilakukan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB

Banyak faktor yang dapat memberikan pengaruh pada OCB, seperti yang diungkapkan Soegandhi (2013). Faktor yang memberikan pengaruh pada OCB merupakan hal yang kompleks dan saling berhubungan dengan setiap faktornya. Diantara faktor tersebut, yakni:

a. Budaya dan Iklim Organisasi.

Ditinjau dari pendapat Organ (2006), bahwa ada bukti kuat yang mampu memberikan penjelasan kalau budaya organisasi menjadi sebuah keadaan awal utama yang menyebabkan OCB tercipta. Perkembangan OCB dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh lingkungan dan budaya organisasi. Karyawan lebih cenderung untuk melampaui deskripsi kerja dalam suasana organisasi yang sehat, dan mereka tetap memberikan dukungan kepada tujuan organisasi apabila atasan memperlakukan karyawan secara adil, sportif serta dengan kesadaran penuh, dan mereka memiliki kepercayaan kalau organisasi telah memberikan perlakuan dengan adil kepada karyawan. Dalam Emanuel (2011), Konovsky dan Pugh (1994) memakai teori pertukaran sosial dalam menunjukkan bahwa saat karyawan senang pada pekerjaan yang dilakukan, mereka dapat memberikan balasan. Pembalasan karyawan ini melibatkan rasa mempunyai yang besar pada perusahaan dan aktivitas misalkan Kewarganegaraan Organisasi.

b. Kepribadian dan suasana hati (*mood*).

Secara individu atau kelompok, kepribadian dan suasana hati berdampak pada munculnya perilaku OCB. Dalam Emanuel (2011), George dan Brief (1992) menyatakan kalau kecenderungan manusia dalam membantu orang lain juga dipengaruhi oleh suasana hati mereka. Meskipun kepribadian berperan dalam suasana hati, situasi seperti suasana kelompok kerja dan pertimbangan organisasi juga berperan. Karyawan lebih cenderung berada dalam suasana hati yang baik jika majikan mereka menghargai mereka dan memperlakukan mereka dengan adil, dan lingkungan kerja yang menguntungkan. Akibatnya, mereka dengan senang hati akan mengulurkan tangan membantu orang lain (Sloat, 1999).

c. Persepsi terhadap *Perceived Organizational Support*.

Menurut Emanuel (2011), studi Shore dan Wayne (1993), dukungan organisasi yang dirasakan (POS) dapat menjadi prediktor OCB. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi lebih cenderung memberikan umpan balik dan terlibat dalam perilaku kewarganegaraan, yang membantu menyeimbangkan hubungan.

d. Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan.

Menurut Miner (1988) dan Emanuel (2011), hubungan kualitas antar pemimpin dan bawahan berdampak pada kebahagiaan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan.

e. Masa Kerja.

Ciri-ciri pribadi seperti kepemilikan dan jenis kelamin, menurut Greenberg dan Baron (2000), berdampak pada OCB. Sommer dkk. (1996) menyarankan bahwa masa kerja dapat digunakan untuk memprediksi OCB karena faktor-faktor ini merupakan "pengukuran" dari "investasi" karyawan di perusahaan.

Penelitian sebelumnya telah menemukan hubungan antara tenurial dan OCB. Karyawan yang sudah dalam waktu lama bekerja di perusahaan dapat mempunyai ikatan secara mendalam terhadap perusahaan. Kepercayaan diri dan keterampilan karyawan dalam posisinya akan meningkat sebagai hasil dari waktu kerja yang lama, begitu pula sikap dan perasaan mereka kepada perusahaan yang mempekerjakan mereka.

f. Jenis Kelamin (*gender*)

Menurut Konrad dkk. (2000), wanita lebih mumpuni daripada pria untuk terlibat dalam aktivitas kerja misalkan membantu *partnernya*, menjalin pertemanan, serta melakukan kerja sama.

Indikator OCB ditinjau dari pendapat Organ et al. (2006) pada Nurhayati (2016) yakni seperti dibawah ini:

a. *Sportmanship*

Berupaya melakukan yang terbaik untuk perusahaan

b. *Civic virtue*

Berupaya melakukan pencarian informasi bagi perusahaan

c. *Conscientiousness*

Kontribusi pada setiap aktivitas perusahaan

d. *Altruism*

Turut serta melakukan promosi produk perusahaan

e. *Courtesy*

Memberikan hasil kerja yang terbaik

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional cenderung mendorong bawahannya untuk mengambil inisiatif, bekerja demi apa yang organisasi tuju, mendelegasikan wewenang pada berbagai tugas kerja, dan terus memberikan motivasi dan dorongan kepada kepada karyawan agar melakukan pekerjaan di luar tanggungjawab spesifiknya.

Dalam studi literatur mereka, Shweta dan Srirang (2010) menyatakan kalau kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja merupakan dua elemen yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi (OCB). Sementara itu, terdapat bukti bahwa keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan OCB mempunyai dampak yang menguntungkan.

Temuan penelitian oleh Dhipura dan Rahyuda (2015) memberikan bukti kalau kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh dengan langsung kepada variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Serta temuan penelitian yang dilakukan oleh Darmawan (2017), menyatakan kalau kepemimpinan transformasional mempunyai keterkaitan secara positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Ditinjau dari hasil penelitian sebelumnya itu, maka penulisan hipotesis seperti dibawah ini:

H1: Jika Kepemimpinan Transformasional meningkat, maka tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* akan semakin tinggi.

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan Transformasional diperlihatkan sebagai gaya kepemimpinan yang bisa menciptakan maupun memberikan motivasi karyawan, yang bisa membuat karyawan berkembang serta mewujudkan kinerja secara maksimal, lebih dari yang sebelumnya mereka harapkan (Munawaroh, 2011).

Temuan penelitian oleh Zahari dan Shurbagi (2012) pada karyawan National Oil Corporation Libya. Memperlihatkan ada keterkaitan secara positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. Serta temuan penelitian oleh Farisa (2014), menunjukkan kalau gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja memberikan pengaruh secara positif dan signifikan.

Ditinjau dari hasil temuan penelitian di atas, maka hipotesis dirumuskan seperti dibawah ini:

H2: Jika Kepemimpinan Transformasional meningkat maka tingkat Kepuasan Kerja akan semakin tinggi.

2.2.3 Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizhensip Behavior*

Kepuasan kerja merupakan perilaku emosi yang membahagiakan ketika karyawan melihat pekerjaan mereka serta menyukai apa yang mereka kerjakan (Handoko, 2014).

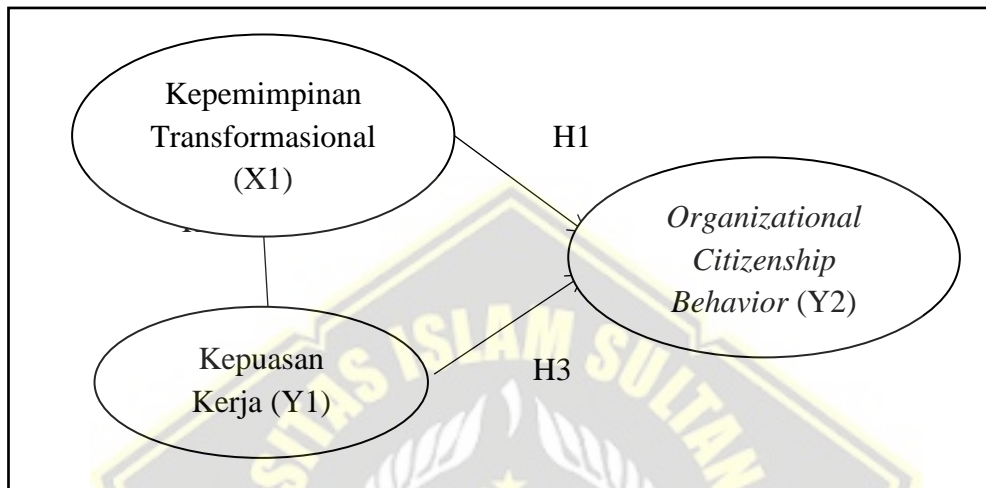
Temuan penelitian oleh Mac Kenzie et al. (1998) dalam Darmawan (2017) memperlihatkan kalau kepuasan kerja memberikan motivasi karyawan dalam melaksanakan OCB dengan suka rela. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Vannecia (2013), menunjukkan kalau kepuasan kerja memberikan pengaruh secara positif pada OCB pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. Kedua penelitian itu selaras seperti temuan penelitian oleh Raymond Tan dan Zeplin (2017) bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh pada OCB.

Ditinjau dari hasil temuan penelitian di atas, maka hipotesis dirumuskan seperti dibawah ini:

H3: Jika Kepuasan Kerja meningkat, maka tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan semakin tinggi.

2.3 Model Empirik

Ditinjau dari kajian pustaka di atas dapat menghasilkan kerangka berpikir teoritis pada penelitian ini seperti dibawah ini:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Keterangan:

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung pada OCB, serta adanya pengaruh secara tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional pada OCB melalui Kepuasan Kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai arah serta cara menyelesaikan penelitian yang meliputi jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber data, metode pengumpulan data, variabel dan indikator serta teknis pengumpulan data.

3.1 Jenis Penelitian

Explanatory research, yang sering disebut pengujian hipotesis melalui pendekatan kuantitatif, menjadi metode yang dipakai pada aktivitas penelitian ini. Penelitian ini berfokus pada pengukuran variabel penelitian secara kuantitatif dan evaluasi data menggunakan proses statistik atau pemodelan matematika untuk menguji teori atau hipotesis (Sujoko, 2008).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi yakni sekelompok data yang berasal dari orang yang memiliki kriteria dan standar yang sudah ditentukan sebelumnya. Penelitian ini mengambil populasi pada semua karyawan di CV. Marga Mitra.

Metode penarikan sampel yang dipakai yakni metode sensus melalui cara semua bagian populasi dijadikan sampel. Penelitian ini mengambil sampel pada seluruh karyawan di CV Marga Mitra yang berjumlah 78orang.

3.3 Sumber Data

Pemakaian sumber data untuk penelitian ini yakni:

1. Data Primer

Data primer menjadi data yang didapatkan dengan langsung kepada responden. Data primer ditarik memakai kuisisioner penelitian yang disebarkan ke responden. Data primer itu yakni pendapat responden pada variabel yang terdiri dari Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. Data Sekunder

Data sekunder menjadi data yang dihasilkan dengan tidak melalui penelitian secara langsung. Data sekunder merupakan data primer yang sudah dilaksanakan pengolahan secara mendalam oleh pihaklain. Data ini didapat dari studi kepustakaan yang ada selaran dengan bahasan penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Proses di mana peneliti memperoleh data disebut sebagai metode pengumpulan data. Dibawah ini merupakan metodologi yang dipakai:

1. Tinjauan Pustaka, Strategi ini digunakan untuk mengumpulkan data sekunder seperti jumlah karyawan dan kebijakan saat ini di CV. Marga Mitra.
2. Distribusi Kuesioner, kuesioner adalah prosedur pengumpulan data di mana responden diberikan pertanyaan tertulis untuk dijawab untuk menemukan tanggapan terhadap variabel yang diperiksa. Menggunakan skala Likert, menilai

pendapat responden. Ditinjau dari pendapat Imam Ghozali (2005), menjelaskan kalau skala Likert merupakan skala preferensi respons lima tingkat dengan opsi seperti di bawah ini:

- 1) Sangat Tidak Setuju (STS) = Angka 1
- 2) Tidak Setuju (TS) = Angka 2
- 3) Kurang Setuju (KS) = Angka 3
- 4) Setuju (S) = Angka 4
- 5) Sangat Setuju (SS) = Angka 5

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Pemakaian variable untuk penelitian ini dibagi kedalam tiga bagian, yakni seperti di bawah ini:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Merupakan variabel yang menghasilkan pengaruh pada variabel terikat. Variabel bebas pada penelitian ini yakni Kepemimpinan Transformasional.

2. Variabel Perantara (*Intervening Variable*)

Merupakan variabel yang dipakai sebagai media perantara antara variabel bebas dan variabel terikat. Penelitian ini memakai variable perantara yakni Kepuasan Kerja.

3. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Diartikan sebagai variabel yang merupakan permasalahan utama pada sebuah penelitian. Penelitian ini memakai variable terikat yakni *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Untuk lebih jelasnya definisi operasional dan indikator masing-masing variabel yakni seperti di bawah ini:

Tabel 3. 1 Tabel Definisi Operasional Variabel

No .	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepemimpinan transformasional ditunjukkan gaya kepemimpinan yang bisa meningkatkan dan memberikan motivasi kepada karyawan, yang mana bisa mengembangkan diri dan mewujudkan kinerja secara maksimal, lebih dari yang mereka bayangkan (Munawaroh, 2011)	a) Pengaruh yang ideal b) Motivasi yang inspirasional c) Stimulasi intelektual d) Pertimbangan yang individual (Farisa, 2014)	Skala Likert 1-5
2.	Kepuasan Kerja (Y1)	Kepuasan kerja merupakan sikap emosi yang membahagiakan dan menyikahi	a) Kepuasan terhadap gaji/upah b) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri c) Kepuasan terhadap rekan kerja	Skala Likert 1-5

		apa yang dikerjakan (Hasibuan, 2013)	d) Kepuasan terhadap atasan (supervisor) e) Kepuasan terhadap promosi jabatan (Luthans, 2006) dalam (Darmawan, 2017)	
3.	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y2)</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> merupakan sebuah perilaku karyawan secara tulus, penuh kerelaan, senang hati dengan tidak perlu diberikan perintah dan diatur oleh perusahaan untuk berkontribusi secara maksimal (Organ <i>et al.</i> , 2006)	<p><i>a. Sportmanship</i> Berupaya melakukan yang terbaik untuk perusahaan</p> <p><i>b. Civic virtuve</i> Berupaya melakukan pencarian informasi bagi perusahaan</p> <p><i>c. Conscientiousness</i> Kontribusi pada setiap aktivitas perusahaan</p> <p><i>d. Altruism</i> Turut serta melakukan promosi produk perusahaan</p> <p><i>e. Courtesy</i> Memberikan hasil kerja yang terbaik</p> <p>(Organ <i>et al.</i>, 2006) dalam (Nurhayati, 2016)</p>	Skala likert 1-5

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dikenal sebagai statistik deduktif, yaitu statistika yang tingkat kegunaannya meliputi tekni mengumpulkan data, melakukan penyusunan, pengolahan, penyajian, dan melaksanakan analisis data. Supaya bisa memberikan gambaran yang jelas, ringkas dan teratur, tentang kondisi dan suatu fenomena hingga bisa diambil suatu kesimpulan.

3.6.2 Uji Instrumen

3.6.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dipakai dalam melihat dan menentukan sebuah kuisiener dintakan valid atau tidak (Ghozali, 2006). Sebuah kuesiener sitetapkan sebagai valid apabila pertanyaan dalam kuesiener bisa memberikan penjelasan mengenai variabel yang sedang diukur melalui kuesiener itu. Uji validitas dilaksanakan dengan melakukan perbandingan nilai r hitung (*correlated item-total correlations*) kepada nilai r tabel, dengan indikator seperti dibawah ini:

- a. Jika r hitung $>$ r tabel, diartikan bahwa pertanyaan valid
- b. Jika r hitung $<$ r tabel, diartikan bahwa pertanyaan tidak valid

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Ghozali (2006) merupakan data yang digunakan dalam melakukan pengukuran pada kuesiener yang menjadi indikator pada sebuah variabel. Apabila respons yang diberikan pada sebuah pertanyaan dilakukan secara

konsisten ataupun stabil di setiap waktu, maka kuesioner dianggap reliabel. Uji statistik Cronbach Alpha (α) tersedia di SPSS untuk mengukur ketergantungan. Jika suatu variabel menghasilkan nilai (α) $> 0,60$, dikatakan dapat diandalkan.

3.6.3 Uji Hipotesis (Uji t)

Hipotesis yang ditetapkan perlu diselidiki dengan parsial memakai uji t. Uji ini dipakai dalam melihat tingkat signifikansi koefisien setiap variabel. Hipotesis penelitian ini diuji seperti dibawah ini:

a. H_0 ditolak sedangkan H_a diterima jika nilai signifikansinya $< 0,05$. Hal tersebut mengindikasikan kalau variabel independen memberikan pengaruh yang cukup besar pada variabel dependen, sehingga hipotesis diterima/dibuktikan.

b. H_0 diterima dan H_a ditolak jika nilai signifikansinya $> 0,05$. Hal tersebut mengindikasikan kalau variabel bebas tidak memberikan pengaruh yang berarti pada variabel terikat itu sendiri, sehingga hipotesis ditolak/tidak terbukti.

3.6.4 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi dipakai dalam menentukan tingkat baik atau tidaknya suatu model dapat menjelaskan variasi variabel terikat. Koefisien determinasi sama dengan $0 < R^2 < 1$. Variabel independen menawarkan hampir seluruh informasi yang diperlukan dalam melakukan prediksi variabel dependen apabila koefisien determinasi mendekati 1.

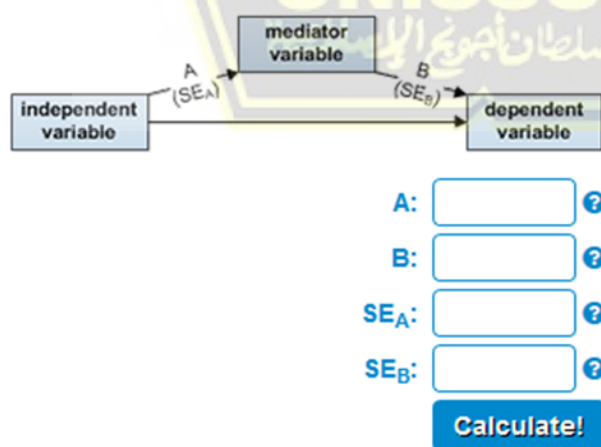
3.6.5 Uji Sobel

Uji Sobel, juga dikenal sebagai analisis rute, adalah jenis analisis regresi yang dipakai dalam menilai keterkaitan sebab akibat antar variabel (*model causal*) yang telah ditentukan sebelum menggunakan teori. Variabel intervening, juga dikenal sebagai variabel perantara atau mediasi, memiliki fungsi sebagai penengan keterkaitan antara variabel independen dan dependen. Analisis jalur dipakai dalam mengetahui pola keterkaitan antara tiga variabel maupun lebih, tetapi tidak bisa dipakai dalam membuktikan maupun menyangkal hipotesis sebab-akibat (Ghozali, 2013).

Pada pelaksanaan penelitian ini model analisis jalur seperti di bawah ini:

1. Menguji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Kepuasan Kerja.

Hasil tes menggunakan kalkulator tes Sobel dapat diakses pada <http://www.danielsoper.com> diperoleh tampilan sebagai berikut :



Gambar 3. 1 Kalkulator Sobel Test

Penjelasan:

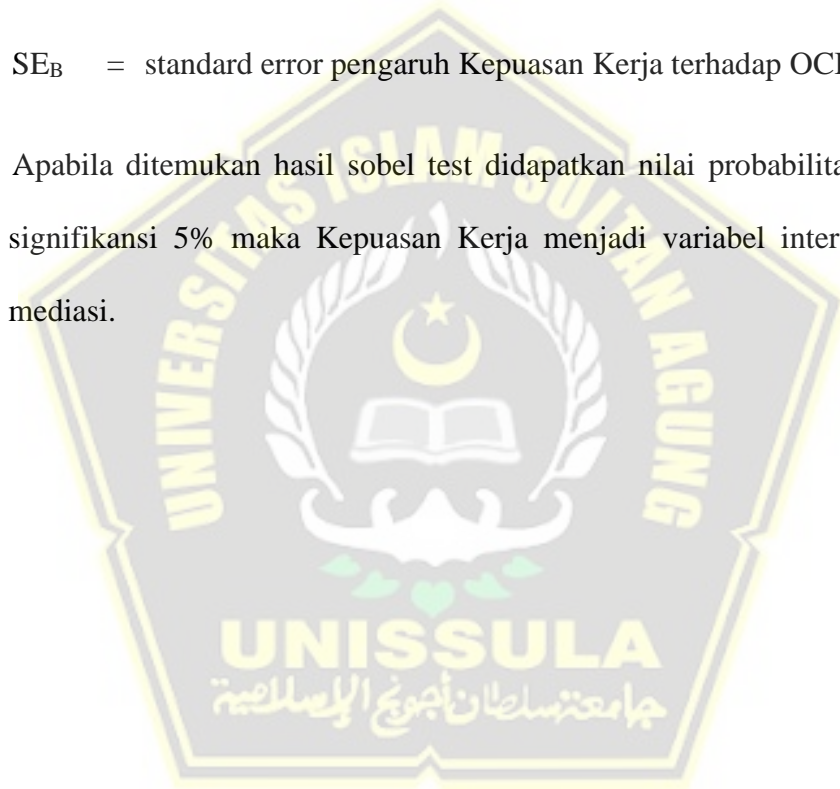
A = koefisien regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap
Kepuasan Kerja

B = koefisien regresi Kepuasan Kerja terhadap OCB

SE_A = standard error pengaruh Kepemimpinan Transformasional
terhadap Kepuasan Kerja

SE_B = standard error pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB

Apabila ditemukan hasil sobel test didapatkan nilai probabilitas < standar
signifikansi 5% maka Kepuasan Kerja menjadi variabel intervening atau
mediasi.



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Responden

Pelaksanaan penelitian mengambil responden yakni semua karyawan CV. Marga Mitra yang berjumlah 78 orang, dan responden dikumpulkan kedalam beberapa kelompok sesuai dengan jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan. Ditinjau dari hasil kuesioner, maka objek penelitian akan dianalisis sebagai berikut:

4.1.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

berikut adalah tabel pembeda jenis kelamin 78 responden yang menjadi sampel pada penelitian ini:

Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Pria	48	62%
2.	Wanita	30	38%
Jumlah		78	100%

Sumber: data primer yang diolah 2021

Menurut tabel 4.1 di atas dapat dilihat bahwa responden terbanyak yakni pria sejumlah 48 orang (62%) kemudian Wanita sejumlah 30 orang (38%) yang berarti sumber daya manusia yang bekerja pada CV. Marga Mitra kebanyakan berjenis kelamin pria.

4.1.3 Responden Berdasarkan Usia

Kesenjangan usia antara masing-masing individu dapat mengungkapkan bagaimana perilaku responden melaksanakan kerjanya. Pengumpulan pada kelompok umur memiliki tujuan agar mengidentifikasi kelompok umur yang mampu melakukan peningkatan kinerja mereka dan ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah Responden	(%)
1.	21-30 tahun	17	22%
2.	31-40 tahun	34	44%
3.	41-50 tahun	20	26%
4.	> 50 tahun	7	8%
Jumlah		78	100%

Sumber: data primer yang diolah 2021

Dari tabel 4.2 bisa dilihat kalau responden karyawan di CV. Marga Mitra didominasi karyawan yang berumur 31-40 tahun yaitu sebesar 44%.

4.1.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Individu yang berbeda dalam variabel yakni tingkat pendidikan mengungkapkan tingkat pendidikan responden dan kualitas pekerjaan. Tujuan dari kategori ini adalah untuk menentukan tingkat pendidikan responden yang sangat terampil. Pada tabel di bawah, Anda akan menemukan informasi berikut:

Tabel 4. 3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	SMA Sederajat	48	61%
2.	Diploma	13	17%
3.	Sarjana	17	22%
Jumlah		78	100%

Sumber: data primer yang diolah 2021

Tabel 4.3 memperlihatkan kalau kebanyakan responden memiliki pendidikan SMA atau sederajat, dengan 48 orang (61%), 13 orang (17 %) berpendidikan diploma, dan 17 orang (22%) lulusan sarjana. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan di CV Marga Mitra tidak memerlukan pendidikan yang lebih tinggi.

4.2 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif juga kerap disebut statistik deduktif, yaitu statistik yang derajat penerapannya meliputi proses mengumpulkan, Menyusun, mengolah, menyajikan, dan menganalisis data. Untuk membuat kesimpulan, kondisi dan peristiwa tertentu harus dijelaskan secara terorganisir, ringkas, dan tidak ambigu.

Jumlah total orang yang ambil bagian dalam penelitian ini adalah 78. Para peneliti menggunakan berbagai skala untuk menerjemahkan tanggapan dari responden berdasarkan temuan tanggapan mereka. Skala likert yang dipakai untuk

penelitian ini dengan nilai paling besar yakni 5 dan yang paling kecil yakni 1 yang menggunakan rumus sebagai berikut:

$$RS = (m-n)/k$$

$$RS = (5-1)/5$$

$$RS = 0.80$$

Keterangan:

RS = Rentan Skala

n = Skor Minimal

k = Jumlah Kategori

m = Skor Maksimal

Ini menunjukkan rentang skala sebanyak 0.80, maka peneliti akan memakai kategori berikut:

1.00 – 1.80 = Sangat Rendah

1.81 – 2.60 = Rendah

2.61 – 3.40 = Sedang

3.41 – 4.20 = Tinggi

4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil penelitian di CV. Marga Mitra Semarang maka setiap deskripsi variabel adalah:

4.2.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator Kepemimpinan Transformasional meliputi, pengaruh yang ideal, motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan yang individual. Ditinjau dari temuan penelitian pada lapangan bahwa indeks variabel kepemimpinan transformasional yakni:

Tabel 4. 4 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Kriteria
1.	Pengaruh yang ideal	4.23	Sangat Tinggi
2.	Motivasi yang inspirasional	4.23	Sangat Tinggi
3.	Stimulasi Intelektual	4.23	Sangat Tinggi
4.	Pertimbangan yang individual	4.18	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		4.21	

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.4 memperlihatkan kalau rata-rata semua tanggapan responden yakni 4,21, yang termasuk dalam ambang batas yang sangat tinggi, yang menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional memberikan nilai yang baik bagi variabel Perilaku Kewarganegaraan Organisasi.

Persepsi responden tentang Kepemimpinan Transformasional, yang menggambarkan pengaruh ideal, adalah tanda pertama. Rata-rata responden menjawab yakni 4,23 yang tergolong pada ambang batas sangat tinggi yang menunjukkan bahwa pimpinan di CV. Marga Mitra dapat memberikan dampak positif bagi tenaga kerjanya.

Indikator kedua menunjukkan bahwa persepsi responden tentang kepemimpinan transformasional yang meliputi motivasi inspirasional memiliki nilai respon rata-rata 4,23 dan memenuhi syarat sangat tinggi. Ini mengacu pada pemimpin CV. Marga Mitra dapat menginspirasi stafnya untuk menyelesaikan tugas yang berdampak positif bagi organisasi.

Indikator ketiga menunjukkan bahwa penilaian responden tentang Kepemimpinan Transformasional yang meliputi stimulasi intelektual mendapat tanggapan rata-rata sebesar 4,23 dengan kategori sangat tinggi. Gambar ini menggambarkan pemimpin CV. Marga Mitra memberikan stimulasi intelektual kepada stafnya dengan mendorong mereka untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan inovasi inventif. Kinerja karyawan seperti inilah yang meningkatkan penghasilan perusahaan.

Rata-rata jawaban responden untuk indikator keempat Kepemimpinan Transformasional yang melibatkan pertimbangan individu adalah 4,18 yang merupakan ambang batas tinggi. Menunjukkan bahwa pemimpin yang benar-benar peduli dengan bawahannya membuat mereka puas dengan atasan mereka, dan karenanya lebih menikmati pekerjaan mereka.

4.2.2 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator Kepuasan Kerja mencakup kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan pada atasan (*supervisor*), kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap promosi jabatan, kepuasan terhadap gaji/upah. Berdasarkan penelitian dilapangan indeks pada variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni seperti di bawah ini::

Tabel 4. 5 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Kriteria
1.	Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	4.23	Sangat Tinggi
2.	Kepuasan terhadap atasan (<i>supervisor</i>)	4.35	Sangat Tinggi
3.	Kepuasan terhadap rekan kerja	4.31	Sangat Tinggi
4.	Kepuasan terhadap promosi jabatan	4.21	Sangat Tinggi
5.	Kepuasan terhadap gaji/upah	4.53	Sangat Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		4.32	

Sumber: data primer yang diolah 2021

Tabel 4.5 memperlihatkan kalau rata-rata total jawaban responden yakni 4,32 yang tergolong pada ambang batas sangat tinggi, yang memperlihatkan kalau variabel Kepuasan Kerja memberikan kontribusi positif pada *Organizational Citizenship Behavior*.

Indikator Kepuasan Kerja pertama mengukur kepuasan kerja, dengan skor rata-rata 4,23 dari tanggapan responden tergolong dalam sangat tinggi. Hal tersebut memperlihatkan kalau karyawan senang dengan pekerjaannya.

Pada indikator Kepuasan Kerja yang kedua mencakup kepuasan terhadap atasan (*supervisor*), mendapat 4.35 nilai rata-rata jawaban dari responden dan

masuk kriteria sangat tinggi. Berarti karyawan merasa puas dengan kepemimpinan diterapkan atasan pada perusahaan.

Indikator Kepuasan Kerja yang ketiga mencakup kepuasan terhadap rekan kerja mendapat nilai respon rata-rata adalah 4,31 dan standarnya sangat ketat yang dapat diartikan bahwa karyawan memperoleh rekan kerja yang baik dan ramah sehingga menimbulkan rasa nyaman dengan rekan kerjanya dan membuatnya betah bekerja di perusahaan.

Indikator Kepuasan Kerja keempat mencakup kepuasan terhadap promosi jabatan memperoleh 4.21 nilai rata-rata jawaban responden dan tergolong sangat tinggi, dapat diartikan kalau para staff merasa puas dengan promosi jabatan yang diterapkan diperusahaan, karena pemimpin memberikan peluang yang sama bagi semua karyawan dalam mengembangkan karirnya.

Rata-rata skor jawaban responden pada indikator kelima Kepuasan Kerja yang meliputi kepuasan terhadap gaji/upah adalah 4,53. Nilai ini merupakan bagian dari kriteria sangat tinggi. Hal ini mengacu pada karyawan CV. Marga Mitra merasa senang dengan upahnya, yang menurutnya adil berdasarkan keahliannya.

4.2.3 Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator *Organizational Citizenship Behavior* mencakup *sportmanship*, *civicvirtuve*, *conscientiousness*, *altruism*, dan *courtesy*. Berdasarkan penelitian dilapangan indeks pada variabel-variabel Kepuasan Kerja yakni seperti di bawah ini:

Tabel 4.6 Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

No.	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Kriteria
1.	<i>Sportmanship</i>	4.24	Sangat Tinggi
2.	<i>Civicvirtuve</i>	4.27	Sangat Tinggi
3.	<i>Conscientiousness</i>	4.26	Sangat Tinggi
4.	<i>Altruism</i>	4.13	Tinggi
5.	<i>Courtesy</i>	4.42	Sangat Tinggi
Rata-rata Keseluruhan		4.26	

Sumber: data primer yang diolah 2021

Pada table 4.6 rata-rata nilai respon kuisioner sebanyak 4.26 hal itu masuk dalam kriteria sangat tinggi yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memberi nilai baik pada variabel OCB pada karyawan CV. Marga Mitra.

Indikator pertama *Organizational Citizenship Behavior* yang meliputi *Sportmanship* mendapat rata-rata 4,24 tanggapan dari responden, menempatkannya pada kriteria tinggi, artinya karyawan di CV. Marga Mitra terbiasa dengan tanggung jawab dan prosedur mereka, dan mereka akan cepat beradaptasi dengan perubahan.

Indikasi kedua dari *Organizational Citizenship Behavior*, yang termasuk *Civicvirtuve*, memiliki skor rata-rata yang sangat tinggi untuk jawaban responden sebesar 4,27. Karyawan CV. Marga Mitra percaya bahwa selalu menganalisis pilihan terbaik untuk kesuksesan masa depan perusahaan adalah hal yang terbaik.

Pada indikator ketiga *Organizational Citizenship Behavior* mencakup *Conscientiousness* mendapat skor rata-rata jawaban responden yaitu 4.26 dengan kriteria sangat tinggi. Karyawan CV. Marga Mitra merasa puas bila dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu bahkan berani mengambil resiko dalam memenuhi tanggung jawabnya.

Indikator keempat *Organizational Citizenship Behavior* yang mencakup *Altruism* memperoleh nilai rata-rata responden 4.13. Nilai tersebut termasuk kriteria tinggi, yang berarti karyawan CV. Marga Mitra merasa senang dalam menolong rekan kerjanya yang memerlukan pertolongan tanpa pamrih.

Pada indikator kelima *Organizational Citizenship Behavior* mencakup *Courtesy* dan memperoleh nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4.42 dan tergolong kategori yang sangat tinggi, diartikan kalau karyawan merasa selalu terlibat dalam fungsi-fungsi perusahaan.

4.3 Uji Instrumen

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini memakai korelasi product moment, dan kuesioner dinyatakan sah jika perhitungan menghasilkan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat dianggap valid, ditinjau dari hasil perhitungan yang memakai *software* IBM SPSS 26 yang disajikan pada tabel 4.7 r_{hitung} variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, serta OCB $> r_{tabel}$ (0,222). Maknanya kuesioner pada penelitian ini dinyatakan valid & bisa digunakan.

Tabel 4. 7 Uji Validitas Data

No	Variabel	Indikator	r Hitung	r Tabel	Ket
1.	Kepemimpinan Transformasional	▪ Motivasi yang inspirasional	0.555	0.222	Valid
		▪ Pengaruh yang ideal	0.555	0.222	Valid
		▪ Pertimbangan yang individual	0.413	0.222	Valid
		▪ Stimulasi intelektual	0.555	0.222	Valid
2.	Kepuasan Kerja	▪ Kepuasan terhadap atasan (supervisor)	0.438	0.222	Valid
		▪ Kepuasan terhadap gaji/upah	0.705	0.222	Valid
		▪ Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	0.590	0.222	Valid
		▪ Kepuasan terhadap promosi jabatan	0.345	0.222	Valid
		▪ Kepuasan terhadap rekan kerja	0.320	0.222	Valid
3.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	▪ <i>Sportsmanship</i>	0.619	0.222	Valid
		▪ <i>Civicvirtuve</i>	0.589	0.222	Valid
		▪ <i>Conscientiousnes</i>	0.489	0.222	Valid
		▪ <i>Altruism</i>	0.478	0.222	Valid

		▪ <i>Courtesy</i>	0.358	0.222	Valid
--	--	-------------------	-------	-------	-------

Uji validitas, yang diperlihatkan pada tabel 4.7, memperlihatkan kalau seluruh indikator yang dipakai dalam melakukan pengukuran variabel pada penelitian ini memiliki koefisien korelasi $> 0,222$ yang menunjukkan bahwa semua indikator valid dan kuesioner ini bisa dipakai.

4.3.2 Uji Reliabilitas Data

Cronbach Alpha(α) digunakan untuk menguji konsistensi dan reliabilitas data uji ini; jika (α) $> 0,60$, kuesioner dapat dianggap konsisten dan reliabel. Pengolahan data menggunakan software IBM SPSS 26 yang dapat dilihat hasilnya di bawah ini:

Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas Data

No.	Variabel	Alpha	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional	0.726	Reliabel
2.	Kepuasan Kerja	0.714	Reliabel
3.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.741	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah 2021

4.4 Pengujian Hipotesis (Uji t)

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Ditinjau dari uji statistik uji t didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 6,183 dengan taraf signifikan (*significant level*) sebesar 0,05 atau 5%, dan nilai t_{tabel} sebesar 1,992 yang menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $6,183 > 1,992$ dengan nilai signifikansi 0,000 yang berarti $t_{hitung} < 0,05$ atau 5%. Hal itu memperlihatkan kalau H1 benar, dan bisa diambil kesimpulan kalau variabel Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh besar pada variabel OCB.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Ditinjau dari uji statistik uji-t didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 4,771 dengan taraf signifikan (*significant level*) sebesar 0,05 atau 5%, dan nilai t_{tabel} sebesar 1,992 yang menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,771 > 1,992$ dengan nilai signifikansi 0,000 yang berarti $t_{hitung} < 0,05$ atau 5%. Hal itu memperlihatkan kalau H2 benar, dan dapat dinyatakan kalau variabel Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang cukup besar pada variabel Kepuasan Kerja.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Ditinjau dari uji statistik uji t didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 4,016, dengan taraf signifikan (*significant level*) sebesar 0,05 atau 5%, dan nilai t_{tabel} sebesar 1,992 yang menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,016 > 1,992$ dengan nilai signifikansi 0,000 yang menunjukkan tingkat signifikansi $< 0,05$ atau 5%. Hal tersebut memperlihatkan kalau H3 benar, dan bisa diambil sebuah kesimpulan kalau variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang cukup besar pada variabel OCB.

4.5 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi dipakai dalam melihat seberapa baik variabel independen dapat memberikan penjelasan variabel dependen, dan hasil uji koefisien determinasi yang diolah dengan IBM SPSS 26 adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

No.	Variabel	R Square
1.	Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB	0.484
2.	Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	0.230
3.	Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap OCB	0.575

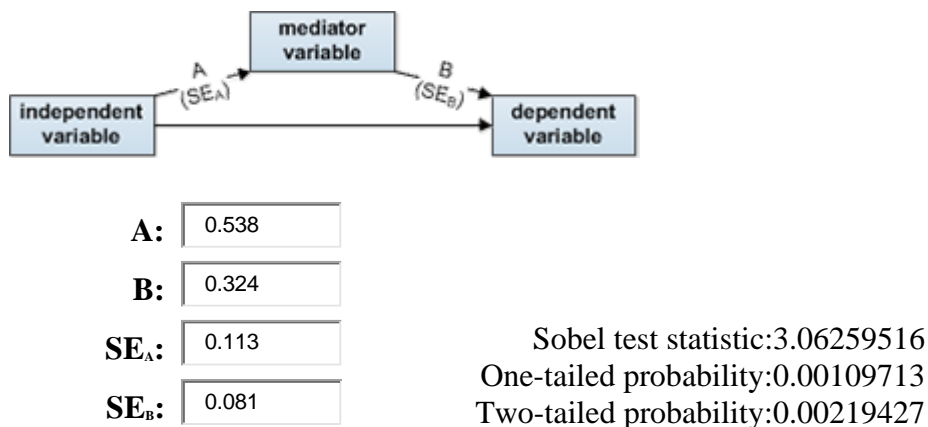
Sumber: hasil olahan data SPSS

Nilai R Square menunjukkan hasil dari koefisien determinasi, dan berikut penjelasannya:

1. Kepemimpinan Transformational memiliki koefisien determinasi sebesar 0,484 pada OCB. Artinya variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh sebesar 48,4 persen terhadap OCB, selebihnya disebabkan pengaruh variable di luar penelitian ini.
2. Koefisien determinasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,230 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh sebesar 23,0% terhadap Kepuasan Kerja. Sisanya dipengaruhi oleh variabel yang bukan bagian dari penelitian.
3. Koefisien determinasi Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja pada OCB adalah 0,575, menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut berpengaruh 57,5% terhadap OCB dan lainnya berasal dari pengaruh variabel di luar penelitian ini.

4.6 Sobel Test

Tes Sobel dipakai dalam menentukan apakah ada variabel mediasi atau intervening dalam suatu hubungan dan apakah faktor-faktor tersebut dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan ini. Hasil uji Sobel Kepemimpinan Transformasional pada OCB dengan menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi adalah sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Hasil Uji Sobel

Ditinjau dari hasil uji sobel yang memakai kalkulator online sobel secara online, diperoleh nilai sobel test statistik > 1.96 (standar nilai z mutlak) (Ferdinand, 2014)).

Jika P-Value $< 5\%$ atau $0,05$ ($0,002 < 0,05$), maka pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja cukup besar, atau Kepuasan Kerja dapat menjadi variabel mediasi antara Kepemimpinan Transformasional dan OCB.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Nilai t-hitung mencapai nilai 6,183, lebih besar dari nilai t-tabel 1,992, dengan nilai signifikan 0,000, yang kurang dari 0,05, menurut temuan penelitian ini dinyatakan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap

Organizational Citizenship Behavior, artinya semakin besar pengaruh kepemimpinan maka tingkat OCB karyawan akan semakin tinggi.

Extra-role behavior (OCB) pada karyawan dapat diinduksi tanpa paksaan oleh pimpinan yang mampu memberikan pengaruh positif kepada bawahan, memberikan motivasi dan dorongan kepada karyawan agar giat bekerja, serta selalu memperhatikan kesejahteraan dan melindungi bawahannya.

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian Waspodo, dkk (2014) yang mengungkapkan dilihat dari empirisnya kalau gaya kepemimpinan memberikan pengaruh pada OCB. Dalam penelitian Dihpura & Rahyuda (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung pada Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB).

4.7.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

T_{hitung} menunjukkan mempunyai nilai 4,771 yang lebih tinggi dari t_{tabel} 1,992, dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ dalam penelitian ini. Selanjutnya dapat disebutkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja, yang diartikan jika tingkat kepemimpinan yang digunakan semakin tinggi, maka Kepuasan Kerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Karyawan mungkin merasa puas dengan atasan mereka dan bahkan pekerjaan mereka jika mereka memiliki pemimpin yang dapat merangsang atau mendorong mereka untuk meningkatkan dan mencapai kinerja tinggi di luar apa

yang mereka pikirkan sebelumnya dan yang mau mendengarkan kritik atau rekomendasi dari bawahan mereka.

Hasil penelitian ini selaras dengan temuan oleh Zahari dan Shurbagi (2012) dalam penelitiannya memperlihatkan kalau ada keterkaitan secara positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. Begitu juga seperti temuan oleh Farisa (2014), menghasilkan temuan kalau gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan.

4.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Behavior

Nilai t_{hitung} dalam penelitian ini sebesar $4,016 > t_{tabel}$ sebesar 1,992 dan memiliki nilai signifikan sebesar 0,000 yang berarti kurang dari 0,05. Akibatnya Kepuasan Kerja memiliki dampak positif pada Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, menyiratkan kalau kepuasan kerja karyawan semakin tinggi, maka tingkat OCB mereka juga semakin tinggi.

Karyawan yang merasa puas dengan atasannya, puas dengan segala yang berkaitan dengan pekerjaannya bahkan hingga promosi jabatan dan gaji yang ia terima akan membuat karyawan mau secara suka rela memberi yang terbaik bagi perusahaan seperti bekerja dengan maksimal, serta mau mencari atau memberi informasi-informasi yang berguna untuk kemajuan perusahaan. Apabila karyawan merasa puas maka condong mengungkapkan hal positif tentang organisasi atau

perusahaan, saling menolong rekan karyawan lain, dan bersedia melaksanakan pekerjaan melebihi apa yang diharapkan.

Temuan penelitian ini searah seperti temuan oleh Vannecia (2013) yang menunjukkan kalau kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang menguntungkan dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional. Namun, itu bertentangan dengan temuan Febru (2014) yang mengklaim bahwa tidak terdapat kaitan secara substansial antara kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasional (OCB).

4.7.4 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Nilai statistik uji Sobel lebih besar dari 1,96 yaitu ($3,062 > 1,96$) dan P-Value $<$ taraf signifikan 5% atau 0,05 ($0,002 < 0,05$), maka pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja signifikan atau Kepuasan Kerja bisa menjadi variabel mediasi antara Kepemimpinan Transformasional dan OCB, menurut temuan penelitian. Hal tersebut memperlihatkan kalau semakin tinggi *Transformational Leadership* semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja, yang memberikan dampak pada meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan karyawan.

Pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya, mampu memberi motivasi dan menstimulasi serta mau mendengarkan aspirasi karyawannya akan membuat karyawan merasa puas dengan atasannya, puas dengan segala yang berkaitan dengan pekerjaannya bahkan hingga promosi jabatan dan gaji yang ia terima akan membuat karyawan mau secara suka rela memberi yang terbaik bagi perusahaan seperti bekerja dengan maksimal, serta mau mencari atau memberi informasi-informasi yang berguna untuk kemajuan perusahaan. Karena ketika

karyawan memiliki kepuasan maka akan lebih mengungkapkan hal positif tentang perusahaan, saling menolong kepada rekan karyawan lain, dan bersedia melaksanakan pekerjaan melebihi apa yang diharapkan.



BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Ditinjau dari temuan penelitian, sehingga bisa diambil sebuah kesimpulan seperti di bawah ini:

1. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformasional. Hal tersebut memperlihatkan kalau tingkat OCB semakin tinggi, semakin baik Kepemimpinan Transformasional yang dijalankan di perusahaan.
2. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional secara positif dan bermakna. Hal tersebut memperlihatkan kalau Kepuasan Kerja semakin tinggi, maka semakin baik Kepemimpinan Transformasional dijalankan di perusahaan.
3. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja dengan cara yang menyenangkan dan bermakna. Artinya apabila tingkat kepuasan karyawan semakin tinggi, maka tingkat OCB yang dimiliki juga semakin tinggi.
4. Dalam Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Kepuasan Kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi atau intervening.

5.2 Saran

Beberapa saran diharapkan dapat bermanfaat bagi organisasi berdasarkan kesimpulan yang telah diberikan. Berikut ini adalah beberapa ide tersebut:

1. Berkaitan dengan variabel Kepemimpinan Transformasional dengan nilai rata-rata terendah yaitu “pertimbangan yang individual” dalam pernyataan “Saya merasa pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda.” Hendaknya pemimpin mampu mengayomi dan memperhatikan kesejahteraan karyawannya, dengan cara lebih peduli dengan karyawan, dan mau mendengarkan aspirasinya untuk kemajuan perusahaan.
2. Berkaitan dengan variabel Kepuasan Kerja dengan nilai rata-rata terendah yaitu “kepuasan terhadap promosi jabatan” dalam pernyataan “Saya merasa puas proses promosi di perusahaan terbuka untuk semua.” Hendaknya proses promosi jabatan di perusahaan dilakukan secara terbuka, dan memberikan peluang kesempatan yang sama bagi semua karyawan dalam mengembangkan karirnya.
3. Berkaitan dengan variabel *Organizational Citizeship Behavior* dengan nilai rata-rata terendah yaitu “*altruism*” dalam pernyataan “Saya merasa senang hati membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan.” Hendaknya karyawan satu dengan yang lain saling bersikap ramah, saling tolong menolong sehingga tercipta keadaan kerja yang menyenangkan, dan hendaknya pemimpin memberikan *reward* kepada karyawan yang mau membantu rekan kerjanya seperti memberi pujian atau memberi bonus tambahan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berikut keterbatasan penelitian ini, berdasarkan penelitian yang dilakukan:

1. Teknik pengumpulan data yang dipakai pada hanya memakai kuisioner, yang menyebabkan proses penarikan kesimpulan hanya memakai dasar dari data yang didapat dari kuesioner, yang dikhawatirkan bisa mengakibatkan permasalahan apabila jawaban yang diberikan responden tidak berdasarkan kondisi yang sebenarnya.

5.4 Penelitian Mendatang

1. Analisis ini dapat diperluas dengan memasukkan lebih banyak faktor independen yang tidak dipertimbangkan dalam penyelidikan ini.
2. Karena variabel penelitian ini hanya memakai dua variabel dalam melakukan pengukuran OCB yakni Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja maka tidak mencerminkan kondisi lapangan yang sebenarnya.
3. Agar peneliti dapat memperoleh keahlian, wawasan, dan hasil penelitian yang unggul, sangat penting untuk memperluas populasi dan ukuran sampel dengan mengikutsertakan perusahaan sejenis dalam penelitian selanjutnya.
4. Dalam penelitian selanjutnya, sebaiknya pengumpulan data tidak hanya diambil dari sudut pandang pribadi responden saja, tapi juga menarik jawaban dari rekan kerja dan atasan, agar tidak ada ketimpangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arief Darmawan, 2017, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada *Islamic Boarding School* Tingkat SMA di Yogyakarta.
- Bagus Dhermawan, dkk, 2012, Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.
- Diah Nurhayati, 2016, Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Kasus Pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera di Kota Semarang).
- Farisa Nuril A., 2014, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi.
- Vannecia Marchelle S., 2013, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT. SURYA TIMUR SAKTI JATIM.
- I Putu Sedhana Yasa, 2014, Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Karma Jimbaran.
- Puji Astuti, 2019, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Paramedis.
- Putu Gita Hapsari A. C., 2019, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi.
- Rizki Melinda D., 2016, Peran Gender, Usia, dan Tingkat Pendidikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- Hidayah, S., & Hartono, 2018, *Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Perception of Justice and Job Satisfaction on Employee Performance.*
- Rahayu & Riana, 2017, Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Keluar pada Hotel Amaris Legian.
- Ferdinand, 2014, *BAB III Metode Penelitian*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah. Malang.

- Raymond Tan & Zeplin, 2017, Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada 3H MOTOSPORT.
- Priyono & Marnis. 2008. Manajemen Sumberdaya Manusia. Surabaya. ZIFATAMA PUBLISHER.
- Dr. Siti Mujanah, MBA. Ph.D. 2019. Manajemen Kompensasi. Surabaya. CV. Putra Media Nusantara (PMN).
- Dr. Widodo Sunaryo, S.Psi., MBA. 2017. Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan. Bogor. Yayasan Warkata Utama.
- Winda. 2019. *Peran Kepercayaan Dan Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Hubungan Lingkungan Kerja Islami Terhadap Komitmen Organisasi*. Skripsi. Universitas Islam Sultan Agung. Semarang.
- Mujtahidah. 2018. *Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Kepemimpinan Islami Dan Motivasi Berprestasi (Studi pada Karyawan PT Richtex Garmino bagian produksi)*. Skripsi. Universitas Islam Sultan Agung. Semarang.
- Azizah. 2018. *Pengaruh Motivasi Belajar Dan Kualitas Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada UD Adi Arya Kendal)*. Skripsi. Universitas Islam Sultan Agung. Semarang.

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

KUESIONER **Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap** *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Demi tercapainya penelitian ini, maka penyusun mohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu mengisi angket atau daftar pertanyaan/ pernyataan yang telah disediakan (terlampir berikut ini). Penyusunan skripsi dibuat dalam rangka memenuhi syarat untuk dapat menyelesaikan pendidikan (S1) pada program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, diperlukan data dan informasi-informasi yang mendukung kelancaran penelitian ini.

Untuk itu diharapkan kepada responden dapat memberikan jawaban yang sebenar-benarnya demi membantu penelitian ini. Atas kesediannya saya ucapkan terima kasih, semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua.

Peneliti,

Viona Isti Widianingrum

Nim: 30401411482

KUESIONER PENELITIAN

Isilah identitas dengan tanda *check list* (✓) sesuai dengan identitas anda pada kolom yang telah disediakan.

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Usia : < 20 tahun 30-39 tahun
 21-29 tahun 40-49 tahun
4. Pendidikan : SMP SMA/SMK
 Sarjana Diploma
 Lainnya

Berilah tanda *check list* (✓) pada salah satu pernyataan yang paling sesuai dengan pendapat Anda

- SS : Sangat Setuju TS : Tidak Setuju
S : Setuju STS : Sangat Tidak Setuju
KS : Kurang Setuju

➤ **Kepemimpinan Transformasional**

No.	Pernyataan	Skala				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya merasa pemimpin merupakan <i>Role Model</i> (panutan) saya dalam perusahaan.					
2.	Saya merasa pemimpin mendapat rasa hormat dari para pegawai.					
3.	Saya merasa pemimpin membangkitkan antusiasme saya dalam melakukan pekerjaan					
4.	Saya merasa pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik.					
5.	Saya merasa pemimpin mendorong saya menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang.					
6.	Saya merasa pemimpin memperlakukan saya sebagai anggota organisasi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja.					
7.	Saya merasa pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda					

➤ **Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya merasa puas karena pekerjaan yang diterima sesuai dengan ketrampilan dan kemampuan yang saya miliki.					
2.	Saya merasa puas dengan cara pemimpin memberikan perintah.					
3.	Saya merasa puas adanya kerja sama dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja.					
4.	Saya merasa puas proses promosi di perusahaan terbuka untuk semua.					
5.	Saya merasa puas gaji pokok yang diterima sebanding dengan ketrampilan dan kemampuan yang saya miliki.					

➤ **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

No.	Pernyataan	Skala				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya merasa mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan.					
2.	Saya merasa selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk kemajuan perusahaan kedepannya.					
3.	Saya merasa setiap tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab.					

4.	Saya merasa senang hati membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan.					
5.	Saya merasa selalu terlibat dalam fungsi-fungsi perusahaan.					



Lampiran 2 Statistik Deskriptif

1. Kepemimpinan Transformasional

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	78	3	5	4.23	.533
X1.2	78	3	5	4.23	.533
X1.3	78	3	5	4.23	.454
X1.4	78	3	5	4.18	.528
Valid N (listwise)	78				

2. Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1.1	78	3	5	4.23	.556
Y1.2	78	4	5	4.35	.479
Y1.3	78	3	5	4.31	.492
Y1.4	78	3	5	4.21	.466
Y1.5	78	4	5	4.53	.503
Valid N (listwise)	78				

3. Organizational Citizenship Behavior

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y2.1	78	3	5	4.24	.563
Y2.2	78	3	5	4.27	.501
Y2.3	78	3	5	4.26	.521
Y2.4	78	2	5	4.13	.567
Y2.5	78	3	5	4.42	.523
Valid N (listwise)	78				

Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas

➤ Uji Validitas

1. Kepemimpinan Transformasional

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	12.64	1.350	.555	.646
X1.2	12.64	1.350	.555	.646
X1.3	12.64	1.636	.413	.724
X1.4	12.69	1.359	.555	.646

2. Kepuasan Kerja

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	17.38	1.928	.438	.683
Y1.2	17.27	1.784	.705	.570
Y1.3	17.31	1.878	.590	.617
Y1.4	17.41	2.219	.345	.712
Y1.5	17.09	2.187	.320	.725

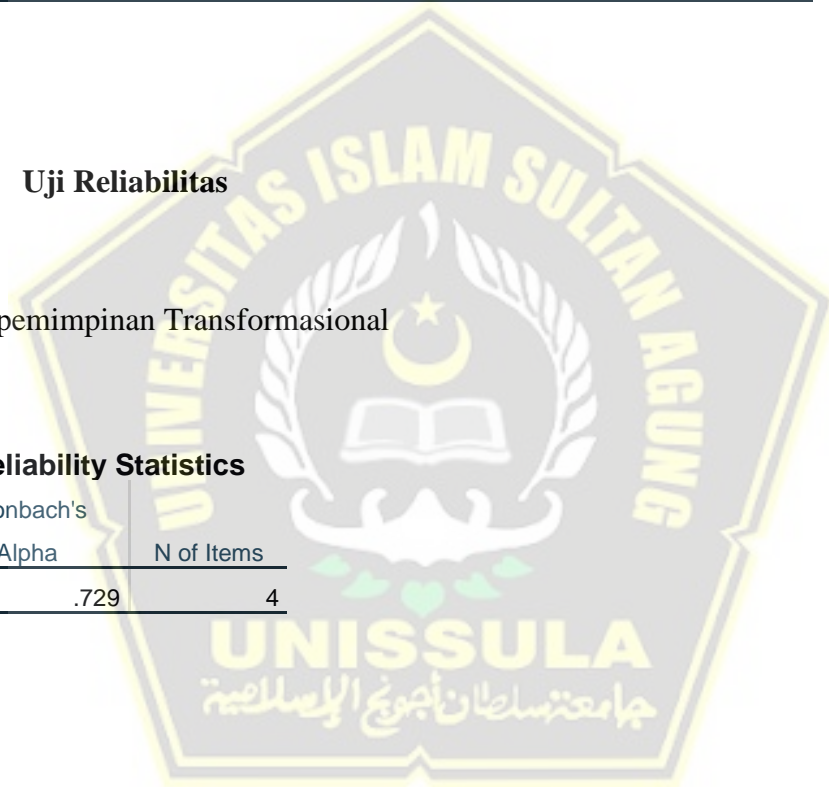
3. *Organizational Citizenship Behavior*

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	17.08	2.176	.619	.649
Y2.2	17.05	2.361	.589	.666
Y2.3	17.06	2.450	.489	.701
Y2.4	17.19	2.365	.478	.706
Y2.5	16.90	2.639	.358	.747

➤ Uji Reliabilitas

1. Kepemimpinan Transformasional

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.729	4



2. Kepuasan Kerja

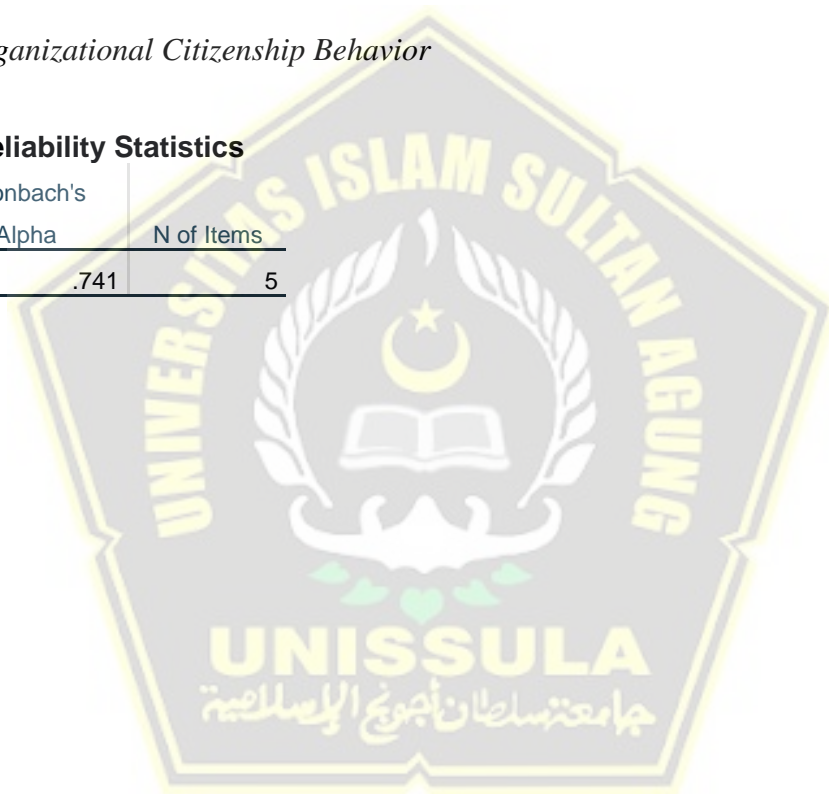
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.714	5

3. *Organizational Citizenship Behavior*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.741	5



Lampiran 4 Uji Hipotesis (Uji t)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	4.867	1.683		2.891	.005
	Kepemimpinan Transformasional	.560	.091	.530	6.183	.000
	Kepuasan Kerja	.324	.081	.344	4.016	.000

a. Dependent Variable: OCB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	12.538	1.910		6.563	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.538	.113	.480	4.771	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Lampiran 5 Uji Determinasi R²

1. Kepemimpinan Transformasional & Kepuasan Kerja terhadap OCB

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.759 ^a	.575	.564	1.061

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional

2. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.480 ^a	.230	.220	1.508

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional