

## TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA, DAN  
KOMITMEN ORGANISASI, TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIPS BEHAVIOUR (OCB) PEGAWAI*  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD)  
KABUPATEN MERANGIN****



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**TITIK NOFRIKA**

**NIM: 016 752 509**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviours (OCB)* Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jambi, 15 Juni 2014  
Yang Menyatakan



## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenships Behaviour (OCB) Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin

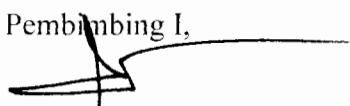
Penyusun : Titik Nofrika

NIM : 016 752 509

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Minggu/ 15 Juni 2014

Menyetujui :

Pembimbing I,  


Dr. H. Syaparuddin, SE.M.Si  
NIP. 196808271994031003

Pembimbing II,  


Dr. Eti Puji Lestari, SE. M.Si  
NIP. 197404162002122001

Pengaji Ahli

Prof. Dr. Ir. Musa Hubais, MS. Dipl,Ing. DEA.  
NIP. 195506261980031002

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Manajemen



Maya Maria, SE, MM  
NIP. 19720501 199903 2 003

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc. Ph.D  
NIP. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Titik Nofrika  
 NIM : 016 752 509  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen  
 Organisasi Terhadap Organizational Citizenships Behaviour  
 (OCB) Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten  
 Merangin

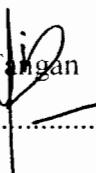
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Pengaji Tugas Akhir Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 15 Juni 2014  
 Waktu : 13.<sup>30</sup> – 15.<sup>30</sup>

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Pengaji  
 Nama : Dra. Hartinawati, M.Pd

Tanda Tangan  
  
 ....

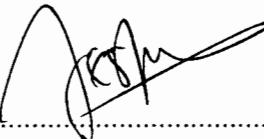
Pengaji Ahli  
 Nama : Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS. Dipl,Ing. DEA



Pembimbing I  
 Nama : Dr. H. Syaparuddin, SE. M.Si



Pembimbing II  
 Nama : Dr. Etti Puji Lestari, SE. M.Si



## ***ABSTRACT***

***The effects of Leadership Style, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Organizational Citizenships Behavior (OCB) of Officials Regional Employment Agency district of Merangin***

Titik Nofrika

[\(titiknofrika@gmail.com\)](mailto:titiknofrika@gmail.com)

Graduate Studies Program Indonesia Open university

*The purpose of this study was to determine the effect of leadership style, job satisfaction and organizational commitment on Organizational Citizenships Behaviour (OCB) of Officials Regional Employment Agency district of Merangin, either simultaneously or partially. This study used a descriptive quantitative research, namely the researcher wants to describe the influence of leadership style, job satisfaction and organizational commitment on OCB of Officials Regional Employment Agency district of Merangin.*

*The population for this study were Officials Regional Employment Agency district of Merangin , amounting to 49 people who were civil servants. Samples are taken from the population with total sampling method, in which all of the population is taken as a sample. Data analisis is performed using a multiple regression analysis to see the The effects of Leadership Style, Job Satisfaction, and Organizational Commitment either partially or simultaneously to the OCB.*

*This research using the independent variable: that leadership style ( $X_1$ ), job satisfaction ( $X_2$ ), and organizational commitment ( $X_3$ ). While the dependent variable is the OCB ( $Y$ ). Hypothesis testing performed using the t test of leadership styles have a significant influence on OCB, job satisfaction has no significant influence on OCB, organizational commitment has influence significantly to OCB. Whereas simultaneous hypothesis testing performed using the F test of leadership style, job satisfaction and organizational commitment together have a significant influence on OCB .*

*The results of simultaneous hypothesis testing show that leadership style ( $X_1$ ), job satisfaction ( $X_2$ ), and organizational commitment ( $X_3$ ), simultaneously have a significant impact on OCB by 43,2%, with the remaining 56,8% is influenced by other factors not included in the study variables. Partial test results show that leadership style ( $X_1$ ), job satisfaction ( $X_2$ ), and organizational commitment ( $X_3$ ) have significant impact on OCB.*

*Based on these result it can be concluded that leadership style ( $X_1$ ), job satisfaction ( $X_2$ ), and organizational commitment (  $X_3$ ) have positive and significant impact on OCB. Therefore, for Regional Employment Agency district of Merangin leaders needs to maintain leadership style, job satisfaction and organizational commitment by providing motivation of OCB*

**Keywords:** *Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenships Behavior (OCB).*

## ABSTRACT

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja,dan Komitmen Organisasi, Terhadap *Organizational Citizenships Behavior (OCB)* Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin**

Titik Nofrika  
 (titiknofrika@gmail.com)  
 Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenships Behaviour (OCB) pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif, yaitu peneliti ingin menggambarkan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin

Populasi untuk penelitian ini adalah pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin yang berjumlah 49 orang yang berstatus PNS, sampel diambil dari populasi dengan menggunakan metode total sampling, dimana dari populasi diambil semua sebagai sampel penelitian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin.

Penelitian ini menggunakan variabel independen: gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan komitmen organisasi ( $X_3$ ). Sedangkan variabel dependen yaitu OCB (Y). Pengujian hipotesis secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB, komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Sedangkan pengujian hipotesis simultan dilakukan dengan menggunakan uji F gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Hasil uji Simultan menunjukan bahwa semua variabel independen gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap OCB sebesar 43,2%, dimana sisanya sebesar 56,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk didalam variabel penelitian. Hasil uji parsial menunjukan bahwa gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin. Oleh karena itu bagi pimpinan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin supaya dapat mempertahankan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pegawai dengan memberikan motivasi tumbuhnya OCB

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenships Behavior (OCB)*.

## KATA PENGANTAR

Dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah SWT karna berkat ridho dan limpahan rahmad-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM Program Pascasarjana Magister Manajemen yang berjudul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenships Behaviour (OCB)* Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin”. Di dalam menyusun tugas akhir ini tentu tidak akan menghasilkan hasil yang baik apabila tidak adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak kepada penulis. Dengan selesainya penulisan ini penulis dengan segala ketulusan dan kerendahan hati menyampaikan rasa hormat serta ucapan terima kasih kepada:

1. Suciati, M.Sc, Ph.D, Selaku Direktur Program Pascasarjana
2. Kepala UPBJJ Universitas Terbuka Jambi
3. Maya Maria, SE, MM, selaku Ketua Bidang Program Pascasarjana Magister Manajemen UPBJJ Jambi Universitas Terbuka
4. DR. H. Syaparuddin, SE. M.Si, Sebagai Pembimbing I yang penuh perhatian dan kesabaran dalam memberikan bimbingan kepada peneliti
5. DR. Etty Puji Lestari, SE. M.Si, Sebagai Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan petunjuk dalam penulisan TAPM ini
6. Bapak dan Ibu Tutor, yang telah memberi bekal ilmu yang tidak ternilai harganya kepada peneliti selama belajar di Program Pascasarjana Magister Manajemen UPBJJ Jambi Universitas Terbuka

7. Suami saya tercinta Teni Perdana Jaya, SE, anak saya Tita Aulya Nofira Jayadi Katiman, kedua orang tua saya H. Katiman dan Hj. Darnofrida serta adik-adik saya Norman Suseno, S.Ikom.M.Ikom dan Ayu Nofriyanti
8. Semua pihak terkait yang telah membantu penulis menyelesaikan TAPM ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Akhirnya semoga Allah SWT memberikan karunia, limpahan rahmad dan berkat-Nya atas semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis. Semoga ini bermanfaat bagi semua pembaca dan pihak-pihak yang bersangkutan.

Jambi, .....Juni 2014

Penulis

## RIWAYAT HIDUP

Nama : Titik Nofrika  
NIM : 016 752 509  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tempat / Tanggal Lahir : Bangko / 30 Januari 1980

Riwayat Pendidikan : Lulus SDN No. 188 Tahun 1991  
Lulus SMPN No. 3 Tahun 1994  
Lulus SMAN No. 1 Tahun 1997  
Lulus S I Manajemen Tahun 2010

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2003 s/d Sekarang sebagai Staff  
Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin

Jambi,.....Juni 2014



(Titik Nofrika)  
NIM. 016 752 509

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN.....	ii
PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii.
RIWAYAT HIDUP.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Kegunaan Penelitian.....	12
1. Manfaat Teoritis.....	12
2. Manfaat Praktis.....	12
3. Manfaat Akademis.....	13

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori.....	14
1. Defenisi OCB.....	14
a. Motif yang mendasari OCB.....	16
b. Manfaat OCB.....	16
2. Gaya Kepemimpinan.....	20
3. Kepuasan Kerja.....	31

4. Komitmen Organisasi.....	33
a. Pengertian Komitmen.....	33
b. Subvariabel Komitmen.....	35
c. Dimensi Komitmen.....	36
d. Indikator Komitmen.....	38
5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan,Kepuasan Kerja, Komitmen Organiasi terhadap OCB.....	41
a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan OCB.....	41
b. Pengaruh Kepuasan Kerja dengan OCB.....	43
c. Pengaruh Komitmen Organisasi dengan OCB.....	45
B. Penelitian Terdahulu.....	46
C. Kerangka Berfikir.....	48
D. Hipotesis Penelitian.....	52

### BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian.....	53
B. Populasi dan Sampel.....	53
1. Defenisi Konseptual Variabel Penelitian.....	53
2. Variabel Gaya Kepemimpinan.....	54
3. Variabel Kepuasan Kerja.....	55
4. Variabel Komitmen Organisasi.....	56
5. Variabel OCB.....	56
C. Instrumen Penelitian.....	59
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	60
E. Metode Analisis Data.....	60
1. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	61
2. Pengujian Hipotesis .....	62
a. Uji F (Uji Simultan).....	62
b. Uji t (Uji Parsial).....	63
3. Uji Asumsi Klasik.....	63
a. Uji Normalitas.....	64

b.	Uji Multikolinearitas.....	64
c.	Uji Heteroskedasitas.....	64
4.	Analisis Regresi Berganda.....	66

#### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A.	Deskripsi Objek Penelitian.....	67
B.	Hasil.....	69
1.	Hasil Uji Kualitas Data.....	69
2.	Hasil Uji Validitas.....	69
a.	Hasil Uji Validitas Kuesioner Gaya Kepemimpinan.....	70
b.	Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja.....	71
c.	Hasil Uji Validitas Kuesioner Komitmen Organisasi.....	72
d.	Hasil Uji Validitas Kuesioner OCB.....	72
3.	Hasil uji Reabilitas.....	73
4.	Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	75
a.	Gaya Kepemimpinan.....	75
b.	Kepuasan Kerja.....	78
c.	Komitmen Organisasi.....	80
d.	OCB.....	82
5.	Hasil Pengujian Hipotesis.....	84
a.	Hasil Uji F (Simultan).....	84
b.	Hasil Uji t (Parsial).....	85
6.	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	86
a.	Hasil Uji Normalitas.....	86
b.	Hasil Uji Multikolinearitas.....	87
c.	Hasil Uji Heteroskedasitas.....	88
7.	Analisis Regresi Berganda.....	90
a.	Koefisien Regresi.....	90
b.	Koefisien Determinasi.....	91
C.	Pembahasan.....	92
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap OCB.....	92

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB.....	93
3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB.....	94
D. Implikasi Hasil Penelitian.....	95
<b>BAB V KESIMPILAN DAN SARAN</b>	
A. KESIMPULAN.....	97
B. SARAN.....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	100
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	104

Universitas Terbuka

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Rekapitulasi Tingkat Kehadiran.....	8
3.1 Dimensi Gaya Kepemimpinan.....	54
3.2 Variabel Kepuasan Kerja.....	55
3.3 Variabel Komitmen Organisasi.....	56
3.4 Variabel OCB.....	57
3.5 Variabel Penelitian.....	58
3.6 Skala dan skor Pengukuran Variabel.....	60
4.1 Pengelompokan Responden Berdasarkan Usia.....	67
4.2 Pengelompokan Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	68
4.3 Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Gaya Kepemimpinan.....	70
4.4 Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja.....	71
4.5 Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Komitmen Organisasi.....	72
4.6 Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner <i>Organizational Citizenships Behaviour</i> (OCB).....	73
4.7 Rangkuman Hasil Uji Reabilitas.....	74
4.8 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Otoriter.	75
4.9 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Demokratis.....	76
4.10 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Delegatif.	77
4.11 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja.....	78
4.12 Persepsi Responden tentang Kepuasan Kerja.....	79
4.13 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Komitmen Organisasi.....	80
4.14 Persepsi Responden tentang Komitmen Organisasi.....	81
4.15 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai <i>Organizational Citizenships Behaviour</i> (OCB).....	82
4.16 Persepsi Responden tentang <i>Organizational Citizenships Behaviour</i> .....	83

4.17 Hasil Uji F.....	84
4.18 Hasil Uji t.....	85
4.19 Hasil Uji Multikolinearitas.....	88
4.20 Koefisien Regresi.....	90
4.21 Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Model Summary <sup>b</sup> .....	91

Universitas Terbuka

**DAFTAR GAMBAR**

GAMBAR	Halaman
2.1 Kerangka Berpikir Peneliti.....	51
4.1 Hasil Uji Normalitas.....	87
4.2 Grafik Scatterplot Hasil Uji Heterokedasitas.....	89

Universitas Terbuka

**DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN	Halaman
1. Kuesioner Penelitian.....	104
2. Rekapitulasi Data uji Coba Instrumen.....	110
3. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	112
4. Hasil Uji Reabilitas Instrumen Penelitian.....	117
5. Rekapitulasi Data Variabel Gaya Kepemimpinan.....	119
6. Rekapitulasi Data Variabel Kepuasan Kerja.....	119
7. Rekapitulasi Data Variabel Komitmen Organisasi.....	119
8. Rekapitulasi Data Variabel OCB.....	119
9. Hasil Analisis Regresi Berganda.....	119
10. Hasil Transformasi Data Variabel Gaya Kepemimpinan.....	127
11. Hasil Transformasi Data Variabel Kepuasan Kerja.....	129
12. Hasil Transformasi Data Variabel Komitmen Organisasi.....	131
13. Hasil Transformasi Data Variabel OCB.....	133

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset vital organisasi karena perannya dalam implementasi strategi sangat penting yaitu sebagai subjek pelaksana dari strategi organisasi. SDM ini adalah orang-orang yang ada di dalam organisasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaanya di dalam organisasi. Mempunyai SDM yang berkualitas dan profesional merupakan harapan organisasi, bagi organisasi yang memiliki hal tersebut akan dapat mencapai kinerja yang optimal sesuai yang dinginkan organisasi, baik oleh pegawai individu maupun kelompok (*teamwork*) dalam organisasi sehingga tujuan akan dapat dicapai dan diwujudkan. Manajemen Kepegawaian dan SDM sangat penting bagi Instansi dalam mengelolah, mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi.

Setiap Instansi selalu mengharapkan organisasinya dapat bekerja seefisien mungkin sehingga dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya, baik untuk masa sekarang dan masa yang akan datang salah satu caranya yaitu melalui pengelolahan sumber daya yang ada pada organisasi tersebut. SDM di instansi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi instansi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama instansi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. SDM dapat diartikan sebagai individu-individu yang berperan dalam kehidupan organisasi, dimana masing-masing individu mempunyai sikap,

kepribadian, prinsip, persepsi, tujuan dan komitmen yang berbeda-beda. Jika dikelola dengan baik maka SDM ini dapat menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif bagi organisasi sebagai contoh setiap individu merasakan bahwa pandangan hidupnya mendapatkan tempat yang sesuai didalam sesuatu instansi dimana mereka bekerja dan dapat memahami maksud, tujuan, dan ruang lingkup kegiatan dalam instansi maka mereka akan terdorong bekerja lebih baik karena menyadari bahwa apa yang bermanfaat bagi instansi juga bermanfaat bagi dirinya sendiri.

Saat ini dinamika kerja pada organisasi-organisasi di seluruh dunia telah bergeser dari bekerja secara individual menjadi bekerja secara tim. Efektivitas dan kinerja tim ditentukan oleh kemampuan anggota bekerja dalam tim. Akan tetapi tidak semua orang mampu bekerja dalam tim, karena memerlukan kemampuan individu untuk berkomunikasi secara terbuka dan jujur, bekerja sama dengan orang lain, membagi informasi, mengakui perbedaan dan mampu menyelesaikan konflik, serta dapat menekan tujuan pribadi demi tujuan tim. Semua kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki individu yang bekerja di dalam tim termasuk ke dalam keterampilan interpersonal. Keterampilan tersebut hanya dapat ditampilkan oleh individu yang peduli terhadap individu yang lain dan berusaha menampilkan yang terbaik jauh melebihi yang diprasyaratkan dalam pekerjaannya. Dengan kata lain individu tersebut menampilkan perilaku sosial organisasi. Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang

bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Lebih lanjut Yukl (2005) menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.

Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa pada dasarnya pendekatan kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yang khusus dari sangat direktif, partisipatif, supportif sampai laissez-faire. Perilaku mana yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan kesiapan pengikut. Sedangkan kesiapan dalam konteks ini adalah merujuk pada sampai dimana pengikut memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Namun, pendekatan situasional dari Hersey dan Blanchard ini menurut Kreitner dan Kinicki (2005) tidak didukung secara kuat oleh penelitian ilmiah, dan inkonsistensi hasil penelitian mengenai kepemimpinan situasional ini dinyatakan oleh Kreitner dan Kinicki (2005) dalam berbagai penelitian sehingga pendekatan ini tidaklah akurat dan sebaiknya hanya digunakan dengan catatan-catatan khusus.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab, dengan demikian, ukuran komitmen seorang pimpinan yang dalam hal ini adalah kepala sekolah adalah terkait dengan pendeklegasian wewenang (*empowerment*). Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri.

Dewasa ini banyak kajian baru dan menarik di bidang sumber daya manusia. Manusia dijadikan sebagai subjek dan juga objek dalam penelitian-penelitian SDM untuk mencari hal-hal baru yang dapat dijadikan sebagai sumber peningkatan kemampuan manusia itu sendiri. Salah satu aspek baru yang diungkap tentang manusia adalah OCB (*Organizational Citizenship Behavior* / perilaku kewargaan karyawan). Organ mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan system reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ juga mencatat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditemukan sebagai alternative penkelasan pada hipotesis “kepuasan berdasarkan performance”.

Dari beberapa definisi bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan : Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi, Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal, Tidak berkaitan langsung dengan system reward. Artinya, perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan tidak mengharapkan imbalan dalam bentuk uang.

Sementara, literatur-literatur OCB mengindikasikan bahwa dimensi-dimensi yang berbeda-beda tersebut pada dasarnya memiliki kesamaan konsep. Dengan kata lain, terjadi pelabelan (penamaan) yang berbeda-beda terhadap dimensi yang sama, yang pada gilirannya, mengakibatkan penggunaan-penggunaan ukuran yang tumpang tindih. Salah satu perilaku yang dapat meningkatkan produktifitas karyawan adalah perilaku *extra-role* atau Perilaku Sosial Organisasi atau lebih dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behaviours (OCB)* merupakan sikap atau perilaku karyawan di mana ia melakukan tugas lebih atau di luar deskripsi perusahaan. Bentuk perilaku kondisi OCB, antara lain adalah sikap menolong, kesediaan menerima keadaan yang kurang ideal, ikut bertanggung jawab, serta terlibat dalam memperhatikan kehidupan organisasi, mencegah terjadinya masalah, dan mengerjakan suatu pekerjaan di luar persyaratan minimal. Perilaku ini cenderung melihat seseorang (pegawai) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dimiliki

lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Jika pegawai dalam organisasi memiliki OCB maka usaha untuk mengendalikan pegawai menurun karena pegawai dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Mengingat begitu pentingnya OCB dikalangan pegawai, maka setiap pimpinan instansi dipandang perlu untuk mengembangkan perilaku tersebut. Adanya upaya pimpinan untuk meningkatkan kesadaran dan rasa kebersamaan di antara sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan merupakan salah satu upaya untuk mengembangkan perilaku OCB di kalangan pegawainya. Kemauan untuk membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan di tempat kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja merupakan contoh perilaku OCB dikalangan pegawai.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas berfungsi untuk memonitoring pekerjaan karyawan agar dapat selesai dan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Hal ini menyebabkan adanya pengaruh terhadap jumlah kehadiran karyawan. Perolehan data yang diterima menunjukkan bahwa rata-rata persentase absensi 2-3 persen tergolong kategori baik, Tingkat absensi 3,1 persen memberi arti adanya suatu permasalahan dari gaya kepemimpinan karena penerapannya belum tepat. Upaya yang dilakukan untuk menekan tingkat persentase absensi antara lain, pemimpin memberikan toleransi keterlambatan 5

menit dan bagi karyawan yang terlambat sampai 30 menit diberikan konsekuensi berupa tidak diberikan biaya makan siang. (Ardana, 2012).

Dalam konteks otonomi daerah, peningkatan pelayanan publik merupakan tuntutan yang harus dilaksanakan oleh aparatur pemerintahan pada berbagai tingkatan. Guna menjamin tercapainya pelayanan publik yang baik dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan, aparatur pemerintah harus memiliki kinerja yang baik. Dalam kerangka peningkatan kinerja pegawai berbagai usaha sudah dilakukan pemerintah dalam meningkatkan kinerja aparatur melalui insentif atau tunjangan pegawai dan infrastruktur yang memadai berupa fasilitas-fasilitas yang langsung berhubungan dengan kinerja, kejelasan jenjang karir, kesempatan melanjutkan pendidikan bagi aparatur/pegawai dan pelatihan-pelatihan, tetapi kualitas kerja, inisiatif, kratifitas tanggung jawab, kerja sama dan profesionalitas kerja dari aparatur atau pegawai yang menjadi indikator kinerja pegawai masih dirasa kurang dan tidak mencapai target.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin merupakan salah satu instansi di Kabupaten Merangin yang melakukan pelayanan publik yang berhubungan dengan informasi kepegawaian dan hal-hal lain yang berhubungan dengan kepegawaian. Dalam melakukan pelayanan terhadap publik, tentunya diperlukan sikap dan perilaku yang menunjang pelaksanaan pelayanan publik menjadi lebih baik. *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan sikap dan perilaku pegawai yang cenderung positif dimana pegawai melakukan setiap pekerjaan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik (Organ *et al.*, 2006). Hal ini tentunya akan membuat pegawai melaksanakan kerja dengan

sebaik mungkin dan memperlakukan setiap tata tertib dan mentaati peraturan yang ditetapkan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin. Pegawai akan memiliki tingkat kehadiran yang tinggi pada setiap hari kerja apabila memiliki nilai-nilai *Organizational Citizenship Behaviour*. Sebagai gambaran, pada tabel berikut disajikan gambaran tingkat kehadiran pegawai sebagai pendukung sikap dan perilaku pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin.

**Tabel 1.1  
Rekapitulasi Tingkat Kehadiran  
PNS BKD Kab. Merangin Tahun 2010-2013**

No	Tingkat Kehadiran PNS	Prosentase (%)
1	Akhir Desember tahun 2010	95,42%
2	Akhir Desember tahun 2011	93,20 %
3	Akhir Desember tahun 2012	91,60%
4	Akhir Desember tahun 2013	91,00%

Sumber : BKD Kabupaten Merangin Tahun 2013

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat kehadiran PNS-BKD di Kabupaten Merangin Jambi dari tahun 2010 sampai akhir tahun 2013 menunjukkan angka penurunan, dimana akhir Desember tahun 2010 persentase tingkat kehadiran PNS sebesar 95,42 % dan menurun di akhir Desember tahun 2013 menjadi 91,00%. Masih adanya tingkat kehadiran yang rendah dari pegawai tentunya dikarenakan sikap dan perilaku pegawai tidak sesuai dengan nilai-nilai *Organizational Citizenship Behaviour*. Nilai-nilai tersebut tumbuh tentunya dikarenakan oleh faktor-faktor dalam diri pegawai ataupun oleh faktor lingkungan organisasi.

Berdasarkan penelitian awal ditemukan adanya beberapa data dan fakta tentang banyaknya perilaku pegawai yang bertolak belakang dengan konsep atau teori dari perilaku OCB itu sendiri. Aktifitas kantor dimulai jam 7.<sup>30</sup> wib dan pulang jam 16.<sup>00</sup> wib, istirahat jam 12.<sup>00</sup> wib s/d 13.<sup>00</sup> wib. Apel pagi dan sore

selalu dilakukan, ada PNS yang datang setelah apel pagi dan pulang lebih awal dari jam pulang tanpa keterangan yang jelas. Terkadang selama jam kantor tidak melakukan aktivitas yang berarti, lamban dalam menyelesaikan pekerjaan, saat jam kerja ada yang berbincang-bincang dengan santai yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, bahkan ada pegawai yang bermain game dan facebook di komputer untuk mengisi waktu. Kebanyakan pegawai berpendapat rajin tidak rajin tidak berpengaruh terhadap imbalan yang mereka terima. Masih saja ada pegawai yang tidak menyelesaikan tugas-tugasnya tepat waktu, ada juga yang tidak melaksanakan atau bahkan mengetahui tugas pokok dan fungsinya (Tupoksi), padahal mereka dituntut untuk memberikan hasil pekerjaan yang memuaskan. Survey awal menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja pegawai, hal ini dibuktikan berdasarkan wawancara langsung yang dilakukan terhadap beberapa orang Kabid, Kasubbid dan Staf.

Oleh karena itu peneliti berkeinginan untuk menguji dan membuktikan apakah gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dapat mempengaruhi munculnya perilaku *OCB* ditempat kerja dan merasa sangatlah tertarik untuk menelitiya. Dengan demikian penelitian ini berjudul : ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi, terhadap Organizational Citizenships Behaviour (OCB) Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin***.

## B. Perumusan Masalah

Karena kompleks dan luasnya permasalahan dalam penelitian ini maka perlu adanya pembatasan masalah mengenai *OCB*. Persepsi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan Robert House. Adapun batasan variabelnya dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi, gaya supotif, gaya direktif, gaya pengasuh dan gaya parispatif serta menurut Hasibuan yaitu kepemimpinan otoriter, partisipatif/demokratis dan delegatif.

Kepuasan kerja yaitu merupakan landasan kinerja suatu organisasi. Jika terdapat suatu kepuasan kerja dalam suatu organisasi maka mungkin dapat mempengaruhi pegawai dalam melakukan aktivitasnya dan secara langsung mempengaruhi kinerja masing-masing pegawai. Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja menurut Kreitner (2005) yaitu pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan dan *supervisi* serta menurut Celluci & David (2008) yaitu kepuasan gaji, promosi, teman kerja dan pekerjaan itu sendiri.

Komitmen organisasi Indikatornya dalam penelitian ini adalah menurut Mowday et al (2008) yaitu affective commitment, continuance commitment, normative commitment. Mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Sikap loyalitas pegawai pada organisasi merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi

mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkekanjutan.

*OCB* merupakan sikap atau perilaku dalam bekerja yang tidak hanya melaksanakan tugas pokoknya saja tetapi juga secara sukarela membantu teman lain demi kelancaran tugas/kerja dan demi kelangsungan hidup organisasi dengan kata lain karyawan di mana ia melakukan tugas lebih atau di luar deskripsi perusahaan. Indikatornya dalam penelitian ini adalah menurut Organ et al (2006) yaitu *altruism, conscientiousness, spormanship, courtessy* dan *civic virtue*. Bentuk perilaku kondisi OCB, antara lain adalah sikap menolong, kesediaan menerima keadaan yang kurang ideal, ikut bertanggung jawab, serta terlibat dalam memperhatikan kehidupan organisasi, mencegah terjadinya masalah, dan mengerjakan suatu pekerjaan di luar persyaratan minimal.

Batasan penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap (PNS) yang ada di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin yang berjumlah 49 orang yang berstatus PNS, mulai dari tingkat Kabid, Kasubbid dan Staff agar dapat memudahkan peneliti dalam membuat suatu penelitian dan tidak memberikan kesaan yang luas terhadap penelitian yang akan diteliti.

Rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *Organizational Citizenships Behaviour (OCB)* pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenships Behaviour (OCB)* pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin baik secara simultan maupun parsial?

**C. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis *Organizational Citizenships Behaviour (OCB)* pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) di Kabupaten Merangin
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenships Behaviour (OCB)* pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin baik secara simultan maupun parsial

**D. Kegunaan Penelitian**

Dari hasil penelitian yang dilakukan, diharapkan akan bermanfaat bagi peneliti, pegawai, dan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin. Adapun manfaat penelitian ini adalah:

**1. Manfaat Teoritis**

- a. Diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan ilmiah dan pengalaman bagi peneliti, terutama dalam mengaplikasikan teori yang diterima di perguruan tinggi dengan praktek yang ada di kantor
- b. Dapat memperkaya studi tentang manajemen, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenships Behaviour (OCB)*
- c. Sebagai bahan kajian pustaka dan referensi bagi peneliti yang lain yang ingin meneliti dengan permasalahan yang sama

**2. Manfaat Praktis**

Diharapkan dapat memberi masukan yang berarti bagi manajemen Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin dalam menentukan arah kebijakan dalam rangka meningkatkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif dan

efisien, komitmen organisasi yang kuat sebagai pendorong prestasi dan meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat menumbuhkan dan meningkatkan perilaku OCB pada pegawai agar dapat meningkatkan produktifitas kerja serta bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan

### **3. Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperdalam kajian teori tentang gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenships Behaviour (OCB)* Pegawai yang memberikan pelayanan yang prima khususnya terhadap pegawai negeri sipil (PNS)

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Definisi OCB**

Sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik yang menurut Organ *et al.* (2006) dikenal dengan istilah *OCB*. Organisasi membutuhkan karyawan yang bergabung dalam perilaku-perilaku “kewarganegaraan yang baik” seperti membuat pernyataan-pernyataan yang konstruktif tentang kelompok kerja dan organisasi mereka, membantu yang lain dalam tim mereka, sukarela melakukan kegiatan-kegiatan tambahan, menghindari konflik-konflik yang tidak perlu, menunjukkan perhatian pada properti organisasi, menghargai semangat dan juga kaidah dan aturan tersurat, dan bersedia mentolerir gangguan dan kerugian-kerugian yang berkaitan dengan pekerjaan yang tidak tetap (Robbins, 2003: 30).

Dimensi OCB menurut Organ *et al.* (2006) adalah sebagai berikut:

###### *1). Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

## 2). *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas

## 3). *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan–keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

## 4). *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

## 5). *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada

tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

#### a. Motif yang Mendasari OCB

Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain, OCB ditentukan oleh banyak hal, artinya tidak ada penyebab tunggal dalam OCB. Sesuatu yang masuk akal bila kita menerapkan OCB secara rasional. Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi berasal dari kajian McClelland dan rekan-rekannya. Menurut McClelland, manusia memiliki tiga tingkatan motif (Hardaningtyas, 2005:14):

- 1). Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standard keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi
- 2). Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara, dan memperbaiki hubungan dengan orang lain
- 3). Motif kekuasaan, mendorong orang untuk mencari status dan situasi di mana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain

#### b. Manfaat OCB

Dari hasil-hasil penelitian mengenai OCB, dapat disimpulkan bahwa (Hardaningtyas, 2005):

- 1). OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
  - Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut

- Seiring berjalananya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok

2). OCB meningkatkan produktivitas manajer

- Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja
- Karyawan yang sopan dan menghindari konflik dengan rekan kerja akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen

3). OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan

- Jika karyawan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan bagi organisasi
- Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting

- Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut
- Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan

4). OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

- Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kerekatan kelompok, sehingga anggota kelompok atau manajer tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok
- Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang

5). OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja

- Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue*, seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya, akan membantu koordinasi di antara anggota

kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kelompok

- Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy*, seperti saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan

6). OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik

- Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik
- Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship*, misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil, akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi

7). OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

- Membantu tugas karyawan yang tidak hadir atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas
- Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja

8). OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

- Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat
- Karyawan yang aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi
- Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness*, misalnya kesediaan memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru, akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya

## 2. Gaya Kepemimpinan

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan di sini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi

bagi Pegawai sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan adalah cara atau perilaku yang dipilih dalam mempengaruhi perilaku, perasaan para anggota organisasi/bawahannya dalam mencapai tujuan yaitu kerja yang optimal. Menurut French (1978) membedakan empat gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan bebas, kepemimpinan otokratis, kepemimpinan birokratis dan kepemimpinan demokratis. Menurut Hamalik (2002) bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang-orang lain atau kelompok agar mereka berbuat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Wibowo, 2011)

Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert House (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku Pegawai. Perilaku pemimpin memberikan motivasi

sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para Pegawai, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

- a. Gaya Kepemimpinan Menurut Thoha (2000 : 265). Thoha mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang ekstrim terbagi menjadi dua, yaitu :

- 1). Gaya kepemimpinan yang otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang berdasarkan kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- 2). Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

- b. Gaya Kepemimpinan menurut Hasibuan (2002: 168) gaya kepemimpinan terbagi menjadi tiga, yaitu .

- 1). Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter dimaksudkan jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar berada pada pimpinan atau kalau pimpinan tersebut menganut sistem sentralisasi wewenang, maka bawahan tidak diikutsertakan untuk memberi saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinan difokuskan hanya untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

## 2). Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan suasana kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan, pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Moto pemimpin yang partisipatif adalah “dia ada untuk bawahan”. Oleh karena itu bawahan dimintai saran atau ide untuk kemajuan organisasi/perusahaan. Pemimpin juga menganut sistem manajemen terbuka (open management) dan desentralisasi wewenang.

## 3). Kepemimpinan delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas dan leluasa dalam melaksanakan pekerjaan, pemimpin cenderung tidak peduli terhadap cara bawahan mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap tidak mau ambil pusing, yang penting pekerjaan pegawai selesai dengan baik. Dalam hal ini bawahan/pekerja haruslah memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan), kematangan

psikologis (kemauan), kematangan pekerjaan (pengetahuan dan keterampilan).

- c. Gaya Kepemimpinan menurut Likert dalam Wahjosumijo (1978 :71).

Likert membagi gaya kepemimpinan menjadi empat macam, yaitu :

- 1). Otoriter (*Explosive or authoritative*), dengan ciri-ciri sebagai berikut:
  - a). Manajer menentukan semua keputusan yang bertalian dengan seluruh pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya.
  - b). Manajer menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas.
  - c). Manajer memberikan ancaman atau hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan.
  - d). Manajer kurang percaya terhadap bawahan dan sebaliknya bawahan tidak atau sedikit sekali terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
  - e). Pimpinan dan bawahan bekerja dalam suasana yang saling mencurigai.

- 2). Otoriter yang bijaksana (*benevolent authoritative*), dengan ciri-ciri sebagai berikut :
- a). Manajer menyampaikan berbagai peraturan yang berkaitan dengan tugas-tugas atau perintah dan sebaliknya para bawahan diberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapatnya.
  - b). Bawahan diberikan kelonggaran atau fleksibilitas dalam melaksanakan tugas-tugas, tetapi dengan hati-hati diberi batasan serta berbagai prosedur.
  - c). Hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam suasana yang baik.
- 3). Konsultatif (*consultative*) yang memiliki ciri :
- a). Manajer menentukan tujuan dan mengemukakan ketentuan yang bersifat umum, sesudah melalui proses diskusi dengan bawahan.
  - b). Bawahan dapat mengambil keputusan sendiri terhadap bagaimana melaksanakan tugas-tugasnya dalam batas tertentu, sedang beberapa hal tertentu sepenuhnya menjadi keputusan atasan.
  - c). Penghargaan dan hukuman diberikan dalam rangka memberikan dorongan kepada bawahan.
  - d). Para bawahan merasa bebas untuk berdiskusi dengan atasan mengenai hal-hal yang bertalian dengan pekerjaannya.
  - e). Manajer mempunyai kepercayaan dan keyakinan kepada bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

f). Terciptanya hubungan dua arah yang baik antara pimpinan dengan bawahan.

4). Partisipatif (*participative management*), yang memiliki ciri :

- a). Dalam rangka penentuan tujuan dan pengambilan keputusan ditentukan oleh kelompok atau bersama.
- b). Apabila pimpinan secara formal perlu mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat bersama bawahan.
- c). Hubungan kerjasama antara pimpinan dan bawahan terjadi dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
- d). Memotivasi terhadap bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya pengakuan peranan para bawahan dalam melaksanakan tugas organisasi.

Selain itu Robert House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi lima gaya kepemimpinan, yaitu;

a. Gaya Direktif

Dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan. Karakteristik pribadi bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa

mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (*direktif*) akan lebih sesuai. Sebaliknya apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya direktif akan dirasakan berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi (Casson, 2008).

House dan Mitchell (dalam Casson, 2008) menyatakan bahwa direktif leadership itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Griffin (dalam Casson, 2008), pegawai yang mengerjakan tugas-tugas sulit tetapi karena kurang motivasi mereka tidak mau menerima situasi yang ambigu ini dengan mengatur aktivitas-aktivitas mereka sendiri. Fungsi pimpinan dalam situasi ini adalah memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan mengontrol kerja anak buahnya. Sikap direktif yang demikian diperkirakan akan membawa hasil-hasil yang positif.

b. Gaya Supportif

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memperhatikan bawahannya (House dan Mitchell 1974 dalam Casson 2008) mengatakan jika manajer ingin meningkatkan kesatuan dan kekompakkan kelompok digunakan gaya kepemimpinan supportif. Jika bawahan tidak memperoleh kepuasan sosial dari kelompok gaya kepemimpinan supportif menjadi begitu penting. Sedangkan Casson (2008) mengatakan apabila tugas tersebut terlalu menekan (*stresfull*), membosankan atau

berbahaya, maka supportif akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan dan meminimalisasi aspek-aspek yang tidak menyenangkan. Kepemimpinan gaya supportif, menggambarkan situasi dimana pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi, reaksi yang mungkin timbul adalah perasaan kecewa dan frustasi. Bukti-bukti penelitian oleh House & Mitchell (dalam Casson, 2008) dengan kuat menunjukkan bahwa pegawai yang mengerjakan tugas-tugas yang kurang memuaskan seperti ini cenderung memberikan respon positif terhadap sikap pimpinan yang supportif (Griffin, dalam Casson, 2008).

c. Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan dimana mengharapkan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan (House dan Mitchell, dalam Casson, 2008). Apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya kepemimpinan direktif akan dirasa berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi, sehingga gaya kepemimpinan partisipatif lebih sesuai. Jika bawahan mempunyai *locus of control* yang tinggi, ia merasa jalan hidupnya lebih banyak dikendalikan oleh dirinya bukan oleh faktor luar seperti takdir, gaya kepemimpinan yang partisipatif lebih sesuai (Mamduh, 1997). Vroom dan Arthur Jago (1988 dalam Casson 2008) mengatakan bahwa partisipasi bawahan juga mempengaruhi dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin. Situasi dimana kebutuhan untuk berkembang rendah

dan pegawai mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sikap yang dianggap tepat untuk pegawai yang secara ego terlibat dengan pekerjaan dan mengalami kepuasan intrinsik dari tugas yang dikerjakan adalah sikap partisipatif dan berorientasi prestasi (Griffin, dalam Cassonl, 2008).

d. Gaya Orientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Casson (2008) menyatakan bahwa tingkah laku individu didorong oleh *need for achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi. Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi (*achievement*) dihipotesakan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak tersesuaikan (misalnya kompleks dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tujuan yang menantang. Kepuasan kerja lebih tinggi diperoleh apabila telah melaksanakan prestasi kerja yang baik. Pegawai yang memiliki kebutuhan untuk berkembang dan mengerjakan tugas-tugas sulit berdasarkan pembahasan konseptual House & Mitchell (1974 dalam Casson 2008) sikap pemimpin yang paling tepat untuk pegawai ini adalah gaya partisipatif dan berorientasi prestasi.

e. Gaya Pengasuh

Dalam kepemimpinan gaya pengasuh, sikap yang mungkin tepat adalah campur tangan minim dari pimpinan. Dimana pemimpin hanya memantau kinerja tetapi tidak mengawasi pegawai secara aktif. Tidak dibutuhkan banyak interaksi

antara pimpinan dengan pegawai sepanjang kinerja pegawai tidak menurun. Pimpinan merasa lebih tepat untuk tidak campur tangan dengan tugas-tugas pegawai (Griffin, 1980 dalam Casson 2008). Teori Path Goal (Evans, 2003; House, 2004; House & Mitchell, 2007 dalam Casson 2008) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini menyatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Bawahan dengan *locus of control internal* kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif sedangkan bawahan dengan *locus of control eksternal* kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya direktif.

Teori Path Goal menjelaskan tentang perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan ini, sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan efektif (Griffin, 1980 dalam Casson 2008).

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya dalam Handoko (2001). Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh organisasi. Variabel-varibel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah *absenteeism, turnover, and job performance*. Mengutip pendapat tersebut As'ad (2001) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya karyawan (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan (*performance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut muncul kepermukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan organisasi.

Mengacu pada pendapat Handoko (2001) dan As'ad (2001) bahwa dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkan, yaitu produktivitas kerja menurun, turn over meningkat, dan efektivitas lainnya seperti menurunnya kesehatan fisik mental, berkurangnya kemampuan mempelajari pekerjaan baru, dan tingginya tingkat kecelakaan. Untuk

mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, terdapat lima indikator menurut Kreitner (2005) yaitu:

- a. Pembayaran, seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segeris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan;
- b. Pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustasi dan perasaan gagal.
- c. Rekan kerja. Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat;
- d. Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena

dipromosikan. Promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.

- e. Kepenyeliaan (*supervisi*). *Supervisi* mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan

#### 4. Komitmen Organisasi.

Komitmen atau komitmen organisasi merupakan salah satu faktor internal yang ada pada tiap pegawai yang mempengaruhi kinerja pegawai. Berikut ini akan dijelaskan konsep, dimensi, dan indikator dari komitmen organisasi.

##### a. Pengertian Komitmen

Menurut Colquitt et al (2009), "*Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization. Organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organization (is retained) or leaves to pursue another job (turns over)*" atau dengan kata lain Komitmen organisasi didefinisikan sebagai hasrat yang dimiliki oleh pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi seorang pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan di tempat lain".

Menurut peneliti, komitmen organisasi adalah hasrat yang dimiliki oleh pegawai untuk tetap bertahan di suatu organisasi yang ditunjukkan dengan rasa

kepercayaan, keterlibatan dalam organisasi dan loyal terhadap organisasi. Menurut Mowday et al dalam Sri Yani (2005) komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai oleh tiga hal yaitu: (1) penerimaan pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) kesiapan dan kesediaan pegawai untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan (3) keinginan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Menurut Steers dalam Sri Yani (2005) komitmen organisasi adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk berusaha maksimal bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan.

Mowday et al (2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi menunjuk pada

pengidentifikasiannya tujuan Pegawai dengan tujuan organisasi, kemauan mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta mempertahankan nilai-nilai serta munculnya kesamaan nilai dari organisasi tersebut (Mowday, Steers, Porter, dalam Desianty, 2005).

Meyer dan Allen (2009) mengajukan tiga komponen model komitmen organisasi dan direfleksikan dalam tiga pokok utama: *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*. *Continuance commitment* adalah keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya. *Normative commitment* adalah keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan adanya tekanan dari pihak lain. Meninggalkan perusahaan dianggap bertentangan dengan pendapat umum yang berlaku. *Affective commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalankannya.

#### b. Subvariabel Komitmen

Menurut Colquitt et al (2009) ada 3 subvariabel komitmen organisasi yaitu *types of commitment* (tipe-tipe komitmen), *withdrawal behavior* (sikap menarik diri), dan *trends that affect commitment* (tren yang mempengaruhi komitmen). Menurut peneliti, subvariabel-subvariabel tersebut dapat digunakan untuk menentukan dimensi komitmen organisasi.

### c. Dimensi Komitmen

Menurut Colquitt et al (2009) ada 3 dimensi dari subvariabel tipe-tipe komitmen yaitu *affective commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen kontinyu), dan *normative commitment* (komitmen normative). Menurut Colquitt et al (2009), “*Affective commitment is defined as a desire to remain a member of an organization due to an emotional attachment to, and involvement with, that organization. Put simply, you stay because you want to*” atau dengan kata lain “Komitmen afektif didefinisikan sebagai hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang dipengaruhi oleh rasa emosional, keterlibatan dalam organisasi. Secara singkat, pegawai tetap bertahan di organisasi karena ingin”. Menurut peneliti, komitmen afektif mempengaruhi pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut karena memang ingin, dimana hal ini dipengaruhi oleh rasa emosional terhadap organisasi dan selalu ingin terlibat dalam setiap kegiatan organisasi.

Menurut Colquitt et al (2009), “*Continuance commitment is defined as a desire to remain a member of an organization because of awareness of the costs associated with leaving it. In other words, you stay because you need to*” atau dengan kata lain “Komitmen kontinyu didefinisikan sebagai hasrat untuk tetap bertahan di organisasi karena kebutuhan hidup. Dengan kata lain, pegawai tetap bertahan di organisasi tersebut karena butuh atau perlu”. Menurut peneliti, komitmen yang kontinyu karena adanya pegawai yang ingin memenuhi kebutuhan hidupnya.

Menurut Colquitt et al (2009), "Normative commitment is defined as a desire to remain a member of an organization due to a feeling of obligation. In this case, you stay because you ought to" atau dengan kata lain "Komitmen normative didefinisikan sebagai hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi karena rasa tanggung jawab. Dalam kasus ini, pegawai tetap bertahan dalam organisasi karena memang seharusnya seperti itu". Menurut peneliti, komitmen normative ada karena adanya rasa tanggung jawab atau mempunyai kewajiban untuk berbuat demikian terhadap organisasi.

Menurut Colquitt et al (2009) ada 2 dimensi dari subvariabel *withdrawal behavior* (sikap menarik diri) yaitu *psychological withdrawal* (sikap menarik diri secara psikologis) dan *physical withdrawal* (sikap menarik diri melalui tindakan atau perbuatan nyata).

Menurut Colquitt et al (2009), "Psychological withdrawal consists of actions that provide a mental escape from the work environment. When an employee is engaging in psychological withdrawal, the lights are on, but nobody's home" atau dengan kata lain "sikap menarik diri secara psikologis ditunjukkan dengan mental atau keinginan melarikan diri dari lingkungan kerja. Ketika seorang pegawai mengalami sikap menarik diri secara psikologis, diibaratkan seperti lampu yang menyala tetapi tidak ada orang di dalam rumah". Menurut peneliti, *psychological withdrawal* (sikap menarik diri secara psikologis) merupakan suatu sikap menghindar dari lingkungan kerja yang ditunjukkan dengan pegawai ada di kantor tetapi pikirannya tidak ada di kantor.

Menurut Colquitt et al (2009), "Physical withdrawal consists of actions that provide a physical escape, whether short term or long term, from the work environment" atau dengan kata lain "sikap menarik diri melalui tindakan atau perbuatan nyata ditunjukkan dengan tindakan atau perbuatan menghindar dari pekerjaan baik dalam jangka pendek atau jangka panjang". Menurut peneliti, *physical withdrawal* (sikap menarik diri melalui tindakan atau perbuatan nyata) yang dilakukan oleh pegawai untuk sebisa mungkin menghindar dari lingkungan kerja.

Menurut Colquitt et al (2009) ada 2 dimensi dari subvariabel *trends that affect commitment* (tren yang mempengaruhi komitmen) yaitu *diversity of workforce* (keanekaragaman tenaga kerja) dan *the changing employee-employer relationship* (perubahan hubungan antara pegawai dengan pemberi kerja). Menurut peneliti, dimensi komitmen organisasi tersebut dapat diperjelas dengan indikator-indikator yang lebih nyata.

d. Indikator Komitmen

Menurut Colquitt et al (2009), indikator komitmen afektif yaitu, "Affective commitment reflects some emotional reasons for staying with the current organization, including feelings about friendships, the atmosphere or culture of the company, and a sense of enjoyment when completing job duties. These sorts of emotional reasons create affective commitment is defined as a desire to remain a member of an organization due to an emotional attachment to, and involvement with, that organization. Put simply, you stay because you want to" atau dengan kata lain "komitmen afektif merefleksikan berbagai macam alasan emosional

pegawai untuk bertahan dalam organisasi termasuk rasa persahabatan, budaya organisasi dan rasa puas ketika bisa menyelesaikan pekerjaan. Secara singkat, alasan emosional ini menciptakan komitmen afektif yang didefinisikan sebagai hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi karena rasa emosional dan keterlibatan dalam organisasi". Menurut peneliti, komitmen afektif dipengaruhi oleh rasa emosi pegawai seperti rasa persahabatan dalam organisasi tersebut, budaya organisasi dan adanya rasa puas ketika bisa menyelesaikan suatu pekerjaan.

Menurut Colquitt et al (2009), indikator komitmen kontinyu yaitu,"  
*Continue commitment reflects some cost based reasons for staying, including issues of salary, benefits, and promotions, as well as concerns about uprooting a family. These sorts of reasons create continuance commitment, defined as a desire to remain a member of an organization because of awareness of the costs associated with leaving it. In other words, you stay because you need to*" atau dengan kata lain "komitmen kontinyu merefleksikan beberapa alasan yang berkaitan dengan biaya, seperti masalah gaji, bonus, promosi, dan kesejahteraan keluarga. Secara singkat, alasan-alasan yang menciptakan komitmen kontinyu, didefinisikan sebagai hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi karena adanya kerugian financial kalau meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, pegawai tetap bertahan di organisasi karena memang butuh". Menurut peneliti, komitmen kontinyu dipengaruhi oleh alasan-alasan yang berkaitan dengan financial, seperti gaji, bonus, promosi dan kesejahteraan keluarga. Pegawai akan merasa rugi secara financial kalau meninggalkan organisasi tersebut.

Menurut Colquitt et al (2009), indikator komitmen normatif yaitu,"  
*Normative commitment reflects some obligation based reasons for staying with current organization, including a sense that a debt is owed to a boss, a colleague, or the larger company. These sorts of reasons create normative commitment, defined as a desire to remain a member of an organization due to a feeling of obligation. In this case, you stay because you ought to*" atau dengan kata lain "Komitmen normatif merefleksikan berbagai kewajiban yang berdasarkan alas an tetap bertahan dalam organisasi, termasuk karena pengaruh rasa hutang budi pada pimpinan, perusahaan atau perusahaan yang lebih besar. Secara singkat alas an terciptanya komitmen normative dalam kasus ini adalah anda tetap bertahan dalam perusahaan tersebut karena memang seharusnya seperti itu". Menurut peneliti, komitmen normative dipengaruhi oleh alasan-alasan yang berkaitan dengan rasa hutang budi terhadap pimpinan, perusahaan dan teman kerja. Rasa hutang budi tersebut muncul karena merasa pimpinan, perusahaan dan teman kerja telah memberi kesempatan untuk bekerja di organisasi tersebut.

Menurut Colquitt et al (2009), indikator *Psychological withdrawal* terdiri dari 5 indikator yaitu *daydreaming, socializing, looking busy, moonlighting*, dan *cyberloafing*. Sedangkan indikator *Psysical withdrawal* terdiri dari *tardiness, long breaks, missing meetings, absenteeism, dan quitting*.

Menurut Colquitt et al (2009), indikator *diversity of workforce* (keanekaragaman tenaga kerja) terdiri dari 5 indikator yaitu mayoritas, minoritas, gender, ras/suku, dan warga negara. Sedangkan indikator *the changing employee-employer relationship* (perubahan hubungan antara pegawai dengan pemberi

kerja) yaitu para pegawai akan bekerja hanya pada satu organisasi untuk karir mereka, para pegawai akan mengubah sistem kerja seumur hidup, pengurangan pegawai (*downsizing*), dan meningkatnya *outsourcing*. Semenjak tahun 1970, komitmen organisasi dapat dipahami melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan perilaku dan pendekatan sikap. Dalam pendekatan perilaku, perhatian para peneliti adalah terhadap manifestasi dari komitmen yang tegas. Seorang Pegawai menjadi terikat kepada organisasi karena “*Sunk cost*” (gaji dan fasilitas yang merupakan fungsi dari usia masa kerja).

Mereka akan sangat merasa rugi jika mereka pindah kerja. Pendekatan ini digunakan oleh Becker (1960) dan Salmick (1977) dalam Panggabean (2011). Menurut peneliti, komitmen organisasi ini sangat berkaitan dengan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Jika pegawai tersebut mempunyai komitmen organisasi yang tinggi maka pegawai tersebut akan semakin loyal terhadap organisasi sehingga kemungkinan untuk meninggalkan organisasi akan sangat kecil. Begitu pula sebaliknya, jika pegawai mempunyai komitmen organisasi yang rendah maka tingkat loyalitas juga akan rendah dan akan mudah meninggalkan organisasi tersebut.

## **5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap *OCB***

### **a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan *OCB***

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya

kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Menurut Alberto et al. (2005) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap learning organisasi.

Lian dan Tui (2012) melakukan penelitian pada 347 responden yang mewakili industri seperti perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahan. Menurut Jahangiret al. (2004), gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan karyawan untuk terlibat dalam OCB. Barbuto (2005) menyatakan bahwa pengikut pemimpin transformasional memiliki rasa kepercayaan, keagamanan kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB.

Lamidi (2008) menemukan bahwa Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap OCB dan komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Nguni (2005) pada sekolah – sekolah dasar dan sekolah menengah di Tanzania juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku OCB dari para guru. Penelitian yang dilakukan oleh Piccolo dan Colquitt (2006) menemukan bahwa efek tidak langsung melengkapi efek langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas dan OCB melalui mekanisme karakteristik pekerjaan, motivasi intrinsik, dan komitmen pada tujuan.

b. Pengaruh Kepuasan Kerja dengan *OCB*

Menurut Robbins dan Judge (2008:113), kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dari perilaku kewargaan organisasi OCB seorang karyawan. Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka. Hasil study yang dilakukan oleh MacKenzie et al. (1998) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memotivasi karyawan untuk melakukan OCB secara sukarela.

Murphy et al. (2002) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap OCB. Schappe (1998) membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. Krishnan et al. (2009) melakukan penelitian pada 85 orang Staf administrasi dari lembaga pendidikan tinggi publik di Malaysia, yang menunjukkan bahwa baik kepuasan

kerja intrinsik maupun kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap OCB Staf. Penelitian William dan Anderson (1991) menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja ekstrinsik dan intrinsik dengan masing-masing dimensi OCB.

Mohammad et al. (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja, baik ekstrinsik dan intrinsik sangat penting dalam memprediksi perilaku kewargaan organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik memiliki hubungan yang positif dengan OCB-O tapi tidak dengan OCB-I. Foote dan Tang (2008) membuktikan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan OCB terbukti signifikan.

Bolon (1997) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional adalah dua variabel yang paling penting sebagai prediktor perilaku OCB. Menurut Alotaibi (2001), variabel persepsi keadilan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja seringkali dipertimbangkan sebagai anteseden terhadap extra-role behavior dalam organisasi. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa variabel persepsi keadilan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif signifikan terhadap perilaku OCB. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Huang et al. (2012) pada perawat di rumah sakit Taiwan membuktikan bahwa rumah sakit dapat meningkatkan OCB karyawan dengan mempengaruhi organization's ethical climate, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Jahangir et al. (2004) membuktikan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB karyawan.

c. Pengaruh Komitmen Organisasi dengan *OCB*

Hasil penelitian Elfina (2003) mengenai pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap perilaku citizenship karyawan menunjukkan bahwa OCB dipengaruhi oleh faktor kepribadian karyawan dan komitmen organisasi. Secara implisit menjelaskan bahwa kompetisi pribadi (kemampuan memotivasi diri sendiri untuk bekerja keras) dan kompetisi sosial (empati) merupakan hal penting dalam OCB. Sehingga jelas bahwa iklim organisasi dan penyesuaian diri pegawai pada lingkungan kerja menjadi hal yang cukup penting agar setiap anggota organisasi memiliki OCB.

Definisi lain yang berhubungan dengan OCB adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional secara general didefinisikan sebagai suatu kekuatan relatif pada identifikasi diri seorang individu pada organisasinya dan juga keterlibatannya dalam organisasi tersebut (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Model yang menyajikan hubungan antara komitmen organisasional dan OCB disampaikan oleh Scholl (1981) dan Weiner (1982). Model dari Scholl (1981) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu kekuatan stabilisasi yang bertindak untuk memelihara arah perilaku seseorang tetap pada jalur mendukung organisasi, ketika harapan ataupun kondisi keadilan yang diharapkan tidak terjadi dan tidak sesuai fungsi normalnya. Sedangkan OCB diidentifikasi sebagai perilaku positif dari seseorang yang tidak dipengaruhi oleh sedikit komponen organisasional reward. Jadi kinerja yang dilakukan tidak dipengaruhi oleh sistem reward formal organisasi.

Berdasarkan pada definisi definisi istilah diatas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berhubungan dengan OCB. Hubungan terjadi dikarenakan dengan komitmen karyawan akan tetap memelihara kinerja organisasi pada koridornya walaupun kondisi ideal yang diharapkan tidak terjadi, sedangkan pada kondisi lain tindakan inilah yang sebenarnya merupakan inti dari OCB. Studi empiris yang dilakukan (Morrison,1994; Munene,1995; dan O'Reilly & Chatman,1986) mendukung hubungan yang terjadi antara komitmen organisasional dengan OCB.

Pada penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly & Chatman (1986), komitmen organisasional dinyatakan merupakan antecedent dari pro-social extra-role performance. Penelitian ini menyajikan secara detail perspektif komitmen dari sudut pandang psikologis individual dari personal dalam organisasi. Penelitian ini menyatakan bahwa pada penelitian pertama, tidak ditemukan hubungan antara ketiga komponen komitmen dengan OCB. Sedangkan pada penelitian kedua menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara komponen komitmen organisasional dengan OCB.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Khan dan Rashid (2012) melakukan penelitian dengan judul "*The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia*" Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak

memiliki hubungan yang signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan komitem organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Waspodo dan Minadaniati (2012) melakukan penelitian pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap OCB pada karyawan PT. Tribus Swadaya Depok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepuasan kerja dan iklim organisasi berpengaruh terhadap OCB. Sementara itu, kepuasan kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama dan signifikan mempengaruhi OCB karyawan.

Sandra (2011) melakukan penelitian mengenai Kontribusi Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB pada PT. Carrefour Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat kontribusi komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Dalam hal ini, komitmen organisasional memiliki peran yang sangat signifikan daripada kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Dengan demikian, tercapainya komitmen organisasional yang diikuti adanya kepemimpinan transformasional yang kondusif maka akan terbentuk OCB dalam suatu organisasi.

Wahyuningsih (2009), meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *OCB*.

Mahendra (2009), meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *OCB* pegawai bagian umum kantor sekretariat daerah Kabupaten Semarang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *OCB*.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya terutama penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningsih (2009) untuk meneliti kembali pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *OCB*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pada penggunaan subjek penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin. Perbedaan subjek penelitian tentunya akan memiliki karakteristik yang berbeda dengan penelitian sebelumnya yang akan berpengaruh terhadap hasil penelitian.

### C. Kerangka Berpikir

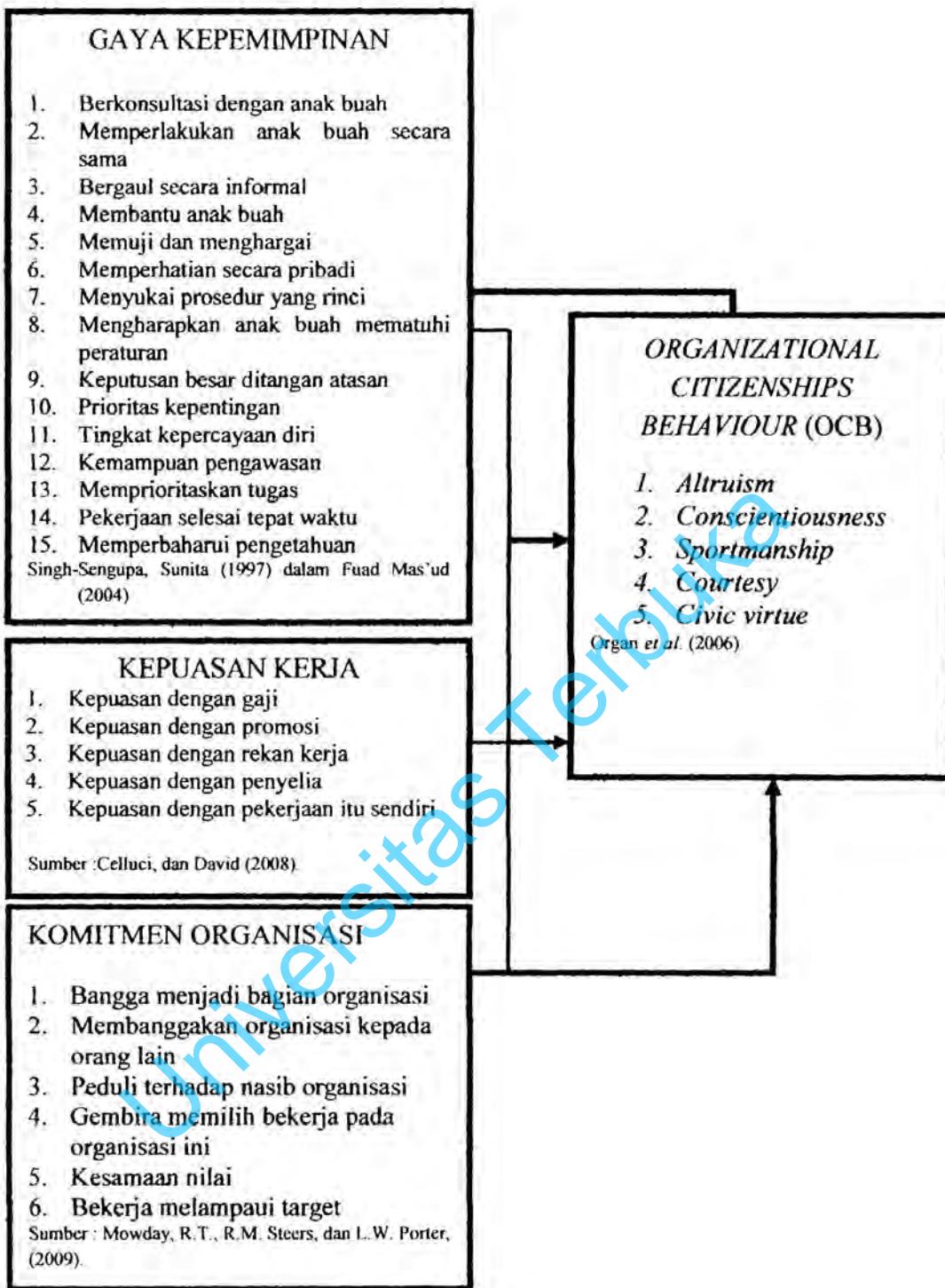
Sumber Daya Manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif berkesinambungan sehingga Manajemen SDM mempunyai tanggung jawab besar dalam mengelola SDM yang dimiliki agar dapat maksimal dalam memenuhi tuntutan organisasi. Sikap-sikap strategik yang dikembangkan melalui Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik mulai diimplementasikan dan dikembangkan dalam tiap-tiap Organisasi agar dapat mencapai tujuannya.

Salah satu tuntutan sikap strategik yang dilaksanakan adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* adalah sikap dan perilaku pegawai yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik. Sikap dan perilaku tersebut akan membuat pegawai kerja secara sukrela demi kepentingan organisasi, saling menolong antara sesama pegawai serta adanya kerja sama yang terjalin dengan baik antar sesama pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sikap dan perilaku pegawai yang cenderung akan memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap kepentingan organisasi. Pegawai akan selalu melibatkan diri sepenuhnya dalam setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi.

Hasil-hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu faktor gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi Pegawai sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan adalah cara atau perilaku yang dipilih dalam mempengaruhi perilaku, perasaan para anggota organisasi/bawahannya dalam mencapai tujuan yaitu kerja yang optimal. Menurut French (1978) membedakan empat gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan bebas, kepemimpinan otokratis, kepemimpinan birokratis dan kepemimpinan demokratis. Sementara itu, kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja

terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Sikap positif ataupun negatif terhadap pekerjaan tersebut tentunya akan mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai yang berhubungan dengan organisasi tempat pegawai tersebut bekerja.

Pada sisi lain, komitmen organisasi akan membuat pegawai terlibat secara emosional terhadap setiap apapun yang terjadi dengan organisasi. Keberhasilan dan kegagalan organisasi menjadi tanggung jawab pegawai merupakan akibat dari adanya komitmen organisasi yang tinggi dari pegawai. Berdasarkan hasil kajian teori dan penelitian-penelitian terdahulu menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Oleh karena itu peneliti mencoba menguraikan dalam kerangka pikir adalah sebagai berikut:

**Gambar 1. Kerangka Berpikir Peneliti**

#### D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang masih harus diuji kebenarannya melalui penelitian. (Sugiyono 2010). Berdasarkan kerangka berpikir dan variabel penelitian di atas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap OCB Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap OCB Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap OCB Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin
4. Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan terhadap OCB Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif, yaitu peneliti ingin menggambarkan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *OCB* pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin

#### **B. Populasi dan Sampel**

Populasi untuk penelitian ini adalah pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin yang berjumlah 49 orang yang berstatus PNS, mulai dari tingkat Kabid, Kasubbid dan Staff. Sampel penelitian ditentukan dengan berpedoman pada pendapat Arikunto (2012), yang menyatakan bahwa untuk sampel penelitian yang populasinya kurang dari 100 orang, lebih baik diambil semua sehingga penelitian menjadi penelitian populasi. Jika populasinya besar dapat diambil 10%-15%, 25%-30% atau lebih. Karena populasi dalam penelitian ini dengan jumlah kurang dari 100, maka semua anggota populasi diambil semuanya sebagai sampel penelitian dengan teknik *total sampling*.

##### **1. Defenisi Konseptual Variabel Penelitian**

Dimensionalisasi yang dipergunakan dalam mengukur konstruk penentuan indikator atau dimensi pada masing-masing variabel pada bagian ini merupakan upaya pembentukan indikator dari sebuah variabel yang telah dipaparkan sebelumnya. Dimensionalitas variabel perlu dilakukan guna membantu teknik

pengukuran dan memberi kemudahan pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan.

## 2. Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam pengertian ini merupakan persepsi orang lain, pengikut atau bawahan yang akan dipengaruhi perlakunya dan bukannya persepsi pemimpin itu sendiri. Indikatornya adalah gaya otoriter, gaya demokratis/partisipatif, dan gaya delegatif. Variabel gaya kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi OCB Pegawai diukur melalui tiga dimensi variabel, yaitu: (a) Gaya otoriter, (b) Gaya demokratis/partisipatif, dan (c) Gaya delegatif. Masing-masing dengan lima item.

**Tabel 3.1 Dimensi Gaya Kepemimpinan**

Variabel	Dimensi	Item Ukuran
Gaya Kepemimpinan	Otoriter	1. Pengambilan keputusan oleh pimpinan 2. Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan 3. Pimpinan terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya 4. Pendekatan yang menganut unsur paksaan dan hukuman. 5. Pimpinan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan karyawan.
	Demokratis/Partisipatif	6. Pimpinan melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan 7. Pemimpin memotivasi bawahan 8. Pimpinan senang menerima saran, pendapat, dan kritikan-kritikan dari bawahan 9. Pimpinan lebih mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan 10. Pimpinan ikut aktif dalam semua kegiatan

	<b>Dimensi</b>	<b>Item Ukuran</b>
	Delegatif	11. Bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas dan leluasa dalam melaksanakan pekerjaan 12. Pimpinan tidak peduli terhadap cara bawahan mengambil menyelesaikan pekerjaan. 13. Pimpinan selalu memberikan semua tanggung jawab kepada bawahan 14. Bawahan merasa bebas untuk berdiskusi dengan atasan mengenai hal-hal yang bertalian dengan pekerjaannya. 15. Pimpinan mempunyai kepercayaan dan keyakinan kepada bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik

Sumber : Hasibuan (2002 : 168)

### 3. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak atau hasil dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi. Indikator variabel kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap gaji, promosi, rekan kerja, pimpinan dan pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri Pegawai (Robin, 2006). variabel ini diukur melalui lima indikator.

**Tabel 3.2 Variabel Kepuasan Kerja**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
Kepuasan Kerja	1. Kepuasan dengan Gaji 2. Kepuasan dengan Promosi 3. Kepuasan dengan Rekan Kerja 4. Kepuasan dengan Penyelia 5. Kepuasan dengan Pekerjaan itu Sendiri

Sumber :Celluci, dan David (2008).

#### 4. Variabel Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. Indikator variabel komitmen organisasi adalah *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment*. Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. Variabel komitmen organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai, variabel ini diukur melalui enam indikator.

**Tabel 3.3 Variabel Komitmen Organisasi**

Variabel	Indikator
Komitmen Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Continuance commitment</i> yaitu keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya</li> <li>2. <i>Normative commitment</i> yaitu keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan adanya tekanan dari pihak lain</li> <li>3. <i>Affective commitment</i> adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalankannya</li> </ol>

Sumber : Mowday, R.T., R.M. Steers, dan L.W. Porter, (2009).

#### 5. Variabel OCB

Menurut Sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik yang menurut Organ *et al* (2006) dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Variabel kinerja Pegawai diukur melalui 5 indikator. Dimensi OCB menurut Organ *et al.* (2006) adalah sebagai berikut indikatornya:

- a. *Altruism* adalah Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.
- b. *Conscientiousness* adalah Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan.
- c. *Sportmanship* adalah perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan.
- d. *Courtesy* adalah Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah – masalah interpersonal.
- e. *Civic Virtue* adalah Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur–prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber–sumber yang dimiliki oleh organisasi).

**Tabel 3.4 Variabel OCB**

Variabel	Indikator
Organizational Citizenships Behaviour (OCB)	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic virtue</i>

Sumber: Organ *et al.* (2006)

Penggunaan definisi operasional (*indicator empiric*) untuk mengukur konsep, dipakai untuk menjawab permasalahan-permasalahan penelitian. Untuk mengukur suatu konsep, maka harus diukur adalah makna atau konsepsi dari

konsep tersebut, yang harus diungkap lewat definisi yang jelas. Alat untuk mengukur makna dari suatu konsep adalah indikator empirik.

Peneliti menggunakan empat variabel yang terdiri dari tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan komitmen organisasi ( $X_3$ ). Sedangkan variabel dependen yaitu *OCB* (Y). Definisi operasional variabel penelitian digambarkan dalam tabel berikut:

**Tabel 3.5 Variabel Penelitian**

No	Varabel	Definisi Operasional	Dimensi	Skala ukur
1	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Wibowo, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Otoriter</li> <li>• Gaya Demokratis/ Partisipatif</li> <li>• Gaya Delegatif (Hasibuan, 2002 : 168))</li> </ul>	Interval
2	Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaannya tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja (Robbins, 2006)	Kepuasan gaji, promosi, teman kerja dan pekerjaan itu sendiri (celluci & David, 2008)	Interval
3	Komitmen Organisasi ( $X_3$ )	Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi (Mowday, Porter dan Steers, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Affective commitment</i></li> <li>• <i>Continuance Commitment</i></li> <li>• <i>Normative Commitment</i> (Mowday, Porter dan Steers, 2009)</li> </ul>	Interval

No	Varabel	Defenisi Operasional	Dimensi	Skala ukur
4	Organizational Citizenships Behaviour (OCB) (Y)	Pengukuran Organizational Citizenships Behaviour (OCB) pegawai akan dapat berguna untuk: (1) mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kerja, (2) sebagai bahan penilaian bagi pihak pimpinan apakah mereka telah bekerja dengan baik, dan (3) memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi (BPKP, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altruism</li> <li>• Conscientiousness</li> <li>• Sportmanship</li> <li>• Courtesy</li> <li>• Civic virtue</li> </ul> Organ <i>et al.</i> (2006)	Interval

### C. Intrumen Penelitian

Instrumen penelitiannya adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar kegiatannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistmatis sehingga lebih mudah diolah. Dalam penelitian ini perolehan data dijaring melalui kuesioner dengan skala likert.

Caranya adalah dengan menyusun tabel distribusi frekwensi untuk melihat apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel yang diteliti masuk dalam kategori sangat setuju/selalu, setuju/sering, kurang setuju/ragu-ragu, tidak setuju/hampir tidak pernah dan sangat tidak setuju/tidak pernah. Dengan ketentuan sangat setuju dengan skor penilaian 5, setuju dengan skor penilaian 4, ragu-ragu dengan skor penilaian 3, tidak setuju dengan skor penilaian 2 dan sangat tidak setuju dengan skor penilaian 1. Penggunaan kuesioner dimaksudkan untuk mengumpulkan data variabel penelitian yaitu berupa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen

organisasi dan kinerja pegawai, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini

**Tabel 3.6 Skala dan Skor pengukuran Variabel**

No	Skala	Skor
1.	Sangat setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak setuju	2
5.	Sangat tidak setuju	1

Sumber : Sugiono, 2012

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala liker 1 – 5, variabel gaya Kepemimpinan dalam hal ini disimbolkan dengan  $X_1$ , Kepuasan Kerja dalam hal ini disimbolkan dengan  $X_2$ , Komitmen organisasi dalam hal ini disimbolkan dengan  $X_3$  dan Organizational Citizenships Behaviour (OCB) dalam hal ini disimbolkan dengan Y.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Alat pengumpul data pada penelitian ini berupa angket/kuesioner yang tertutup karena responden tinggal memilih jawaban yang disediakan. Pengumpulan data diperlakukan dengan menggunakan angket yang disebarluaskan terhadap responden penelitian

#### **E. Metode Analisis Data**

Anaasis data merupakan proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian data sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang didasarkan oleh data. Langkah-langkah proses analisi data yaitu :

## 1. Uji Validitas dan Reabilitas

Uji validitas dimaksudkan sebagai ukuran seberapa cermat suatu uji melakukan fungsinya, apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar telah dapat mengukur apa yang perlu diukur. Uji ini dimaksudkan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu questioner (Ghozali, 2005 dalam Hazra 2011). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada questioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh questioner tersebut. Dalam uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing pernyataan dengan jumlah skor dari masing-masing variabel. Korelasi setiap item pertanyaan dengan total setiap variabel dilakukan dengan teknik korelasi yaitu *pearson's product moment* untuk mengetahui apakah variabel yang diuji valid atau tidak. Untuk menentukan tingkat validitas, peneliti menggunakan bantuan program jika nilai hasil uji validitas lebih besar dari angka kritis tabel korelasi, maka item pertanyaan tersebut valid.

Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukuran yang baik. Ide pokok dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran bersifat tetap terpercaya serta terbebas dari alat pengukuran (*measurement error*). Sedangkan uji reliabilitas instrumen untuk mengetahui apakah data yang dihasilkan dapat diandalkan. Bila koefisien korelasi positif dan signifikan maka instrumen tersebut sudah dapat dinyatakan reliabel (Sugiyono, 2012). Uji reliabilitas dimaksudkan

untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2005).

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan untuk melakukan pengujian reliabilitas adalah dengan melakukan pengujian sekali saja atau metode *one shot*. Untuk pengukuran reabilitas, SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha. Nilai koefisien *alpha* dibandingkan angka kritis tabel korelasi pada taraf signifikansi  $\alpha = 0.05$ . Dasar pengambilan keputusan diambil, jika nilai hasil uji reabilitas lebih besar dari angka kritis tabel korelasi, maka instrumen yang digunakan tersebut dikatakan reliable (Arikunto, 2002)

## 2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB pegawai pengujian hipotesis secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t, sedangkan pengujian hipotesis simultan dilakukan dengan menggunakan uji F

### a. Uji F (Simultan)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui ada/tidaknya pengaruh yang signifikan atas semua variabel independen (gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi) terhadap variabel dependen (OCB) secara keseluruhan. Uji F dilakukan dengan cara membandingkan *F-value* ( $F_{hitung}$ ) yang diperoleh dari hasil regresi dengan *F-significant* ( $F_{tabel}$ ) yang ditetapkan

- Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  pada taraf signifikansi ( $\alpha = 0.05$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya variabel indepeden tidak berpengaruh terhadap variabel dependen
- Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  pada taraf signifikansi ( $\alpha = 0.05$ ) maka  $H_0$  diterima, artinya variabel indepeden berpengaruh terhadap variabel dependen

b. Uji t (Uji Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikatnya.

Apabila tingkat signifikansi yang diperoleh  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  pada taraf signifiansi  $\alpha = 0.05$  maka  $H_0$  dapat ditolak atau dengan  $\alpha = 0.05$  variabel independen tersebut berpengaruh secara statistik terhadap variabel dependennya.

### 3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan sebagai uji persyaratan data sebelum dilakukan analisis data. Alat analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda maka perlu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam analisis regresi berganda untuk memenuhi kriteria BLUE (*Best Linier Unbiased Estimate*) seperti disarankan oleh Gujarati(2003). Uji asumsi klasik dalam penelitian ini mencakup, *normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas*

a. Uji Normalitas

Uji normalitas untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Mendeteksi apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat diketahui dan dapat dilihat dengan penyebaran data melalui sebuah grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonalnya, dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normal (Umar, 2008)

b. Uji Multikolinearitas

Uji *Multikolinieritas* bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya hubungan yang kuat diantara variable independen. Hair et. Al (1998) mengemukakan cara untuk mengetahui ada tidaknya *multikolinearitas*, yaitu dengan melihat besarnya nilai toleransi value atau *Variance Inflation Faktor (VIF)*. Apabila nilai *VIF* lebih kecil dari 0,10 atau lebih besar dari 10 maka terjadi *multikolinearitas*, sebaliknya tidak terjadi *multikolinearitas* antar variabel independen apabila nilai *VIF* berada pada kisaran 0,10 sampai 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji *Heterokedastisitas* dilakukan untuk mengetahui apakah sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada banyak cara untuk mengujinya dengan

cara melihat pola Grafis regresi (Dwi Priyatno, 2008) dimana data tidak terjadi heteroskedastisitas jika polanya menyebar dan tidak membentuk suatu garis atau polanya tidak menumpuk.

Merupakan fenomena dimana pada nilai variabel independen tertentu yang dipilih atau ditetapkan masing-masing kesalahan ( $e_1$ ) mempunyai nilai varian yang sama, yaitu sebesar  $\sigma^2$ . Untuk itu bila model regresi tidak memenuhi asumsi tersebut, sudah dapat dipastikan terjadi heteroskedastisitas yang mengakibatkan nilai-nilai estimator koefisien regresi tidak efisien meskipun estimator tersebut tidak bias dan konsisten (Syapar, 2009). Pengujian ada tidaknya gejala *heteroskedatisitas* rnemakai uji Park dengan langkah sebagai berikut:

- 1) Melakukan regresi terhadap model persamaan yang diajukan sehingga diperoleh nilai residi sebagai variabel baru.
- 2) Hasil residual yang didapatkan kemudian dikuadratkan dan diubah menjadi bentuk log natural
- 3) Transformasikan semua variabel bebas ke dalam bentuk logaritma natural
- 4) Melakukan regresi logaritma residual kuadrat sebagai dependen variabelnya terhadap logaritma variabel bebas.
- 5) Melakukan identifikasi terhadap, nilai t dengan kriteria sebagai berikut.
  - ❖ Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai prob. Sig.  $< 0,05$  maka asumsi homokedastisitas ditolak atau data terkena *Heteroskedastisitas*

- ❖ Jika  $t$  hitung < tabel atau nilai prob. Sig. > 0,05 maka asumsi homokedastisitas diterima atau data bebas *Heteroskedastisitas*.

#### 4. Analisis Regresi Berganda

Sebelum diregres data OCB, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi yang diperoleh dari hasil penelitian terlebih dahulu diubah skala data dari ordinal ke internal dengan metode MSi kemudian data masing-masing instrumen pada masing-masing variabel pada setiap responden dijumlahkan , lalu di rata-rata, kemudian data rata-rata masing-masing variabel dijadikan sebagai variabel dependen dan variabel independen lalu di regres.

Variabel independen dalam penelitian ini mencakup Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), dan Komitmen Organisasi ( $X_3$ ), Sedangkan variabel dependen adalah OCB (Y). Model regresi berganda yang dikembangkan pada penelitian ini dinotasikan dalam persamaan sebagai berikut:

$$\hat{Y} = \beta + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3e$$

$Y$	= variabel dependen (OCB)
$\beta$	= konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	= koefisien regresi
$X_1$	= Gaya kepemimpinan
$X_2$	= Kepuasan Kerja
$X_3$	= Komitmen Organisasi
$e$	= kesalahan penganggu ( <i>error term</i> )
<i>Metode</i>	$\hat{Y} = \beta + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3e$

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah semua pegawai berstatus PNS yang bekerja di kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin. Kuesioner yang penulis bagikan kepada para responden sejumlah 49 lembar kuesioner. Berikut karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir.

Semakin bertambahnya usia, maka semakin bertambah pula pengalaman pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang tentunya akan meningkatkan kemampuan serta kebiasaan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Berikut ini gambaran responden penelitian dilihat dari faktor usia.

**Tabel 4.1  
Pengelompokan Responden Berdasarkan Usia**

No	Interval Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	46 – 55 tahun	7	14,29
2	36 – 45 tahun	20	40,82
3	26 – 35 tahun	18	36,73
4	≤ 25 tahun	4	8,16
Jumlah		49	100

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa kebanyakan pegawai pada berada pada kisaran usia 36 - 45 tahun yaitu sebanyak 20 orang atau sebesar 40,82% dari keseluruhan responden. Selanjutnya, pegawai dengan usia pada kisaran 26 - 35 tahun sebanyak 18 orang responden atau 36,73% dari keseluruhan responden. Responden dengan tingkat usia 46 - 55 tahun sebanyak 7 orang

(14,29%) dan responden dengan usia kurang dari 25 tahun sebanyak 4 orang (8,16%).

Faktor gender memang berhubungan dengan aspek-aspek tertentu dari sosiometrik. Pegawai perempuan lebih menonjol dalam aspek simpatik dan penerimaannya terhadap orang lain, sementara pegawai laki-laki lebih menonjol dalam aspek sosiabilitas. Oleh karena itu, perbedaan gender ini akan mempengaruhi kebiasaan seseorang dalam kegiatannya berorganisasi. Jumlah pegawai berdasarkan jenis kelamin terbanyak yaitu pegawai dengan jenis kelamin laki-laki. Jumlah responden laki-laki yaitu sebanyak 27 orang (55,1%) dari seluruh responden. Sementara itu, responden perempuan sebanyak 22 orang (44,9%) dari keseluruhan responden.

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menetukan kemampuan kerja seorang pegawai. Menurut Hasibuan (2006) bahwa pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap mampu menduduki suatu jabatan. Berikut gambaran pendidikan terakhir para pegawai :

**Tabel 4.2**  
**Pengelompokkan Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
S 2	5	10,2
S 1	24	48,98
Diploma	4	8,16
SMA/Sederajat	16	32,65
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Sumber: Data olahan

Pada tabel 4.2 menunjukkan komposisi responden berdasarkan pendidikan. Responden terbanyak yaitu dengan tingkat pendidikan terakhir yang ditamatkan

S1 sebanyak 24 orang atau sebesar 48,985 dari keseluruhan responden. Responden dengan tingkat pendidikan SMA atau sederajat sebanyak 16 orang atau 32,65% dari keseluruhan responden. Responden dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 5 orang (10,2%) dan responden dengan tingkat Diploma sebanyak 4 orang (8,16%).

## B. Hasil

### 1. Hasil Uji Kualitas Data

Di dalam penelitian maka data mempunyai kedudukan yang paling tinggi, karena data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Oleh karena itu benar tidaknya data, sangat menentukan berkualitas tidaknya hasil penelitian. Sedangkan benar tidaknya data tergantung dari baik tidaknya instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data. Instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu valid dan reliabel. Pengujian instrumen penelitian dilakukan di Kantor Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Merangin dengan sampel uji coba sebanyak 10 orang. Berikut ini disajikan hasil uji validitas dan reliabilitas dari instrumen kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB.

### 2. Hasil Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang

diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. (Arikunto, 1998:160). Untuk menghindari kesalahan pengambilan data dari variabel yang diteliti, maka ítem pertanyaan yang tidak valid, tidak digunakan dalam penelitian ini.

a. Hasil Uji Validitas Kuesioner Gaya Kepemimpinan

Uji validitas instrumen gaya kepemimpinan dilakukan terhadap 10 orang sampel uji coba pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Merangin. Hasil uji validitas instrumen kuesioner gaya kepemimpinan selengkapnya disajikan dalam lampiran 3. Berikut ini rangkuman hasil uji validitas instrumen kuesioner gaya kepemimpinan:

**Tabel 4.3  
Rangkuman Hasil Uji Validitas  
Kuesioner Gaya Kepemimpinan**

No. Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Validitas
1	0,706	0,632	Valid
2	0,791		
3	0,685		
4	0,650		
5	0,852		
6	0,683		
7	0,704		
8	0,744		
9	0,717		
10	0,673		
11	0,636		
12	0,688		
13	0,673		
14	0,782		
15	0,717		

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan hasil uji validitas, setiap item pertanyaan yang valid mempunyai korelasi yang tinggi, lebih besar dari harga r dalam tabel r produk momen dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $N = 10$  yaitu 0,632. Dari hasil uji validitas ditemukan bahwa semua item memenuhi validitas instrumen dan bisa dipergunakan sebagai alat pengumpulan data gaya kepemimpinan.

#### b. Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja

Uji validitas instrumen kepuasan kerja dilakukan terhadap 10 orang sampel uji coba pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Merangin. Hasil uji validitas instrumen kuesioner kepuasan kerja selengkapnya disajikan dalam lampiran 3. Berikut ini rangkuman hasil uji validitas instrumen kuesioner kepuasan kerja:

**Tabel 4.4  
Rangkuman Hasil Uji Validitas  
Kuesioner Kepuasan Kerja**

No. Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Validitas
1	0,848	0,632	Valid
2	0,683		
3	0,791		
4	0,739		
5	0,747		
6	0,713		
7	0,893		
8	0,848		
9	0,848		
10	0,747		
11	0,866		
12	0,893		

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan hasil uji validitas, setiap item pertanyaan yang valid mempunyai korelasi yang tinggi, lebih besar dari harga r dalam tabel r produk momen dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $N = 10$  yaitu 0,632. Dari hasil uji validitas

ditemukan bahwa dari semua item pertanyaan yang digunakan memenuhi validitas instrumen dan bisa dipergunakan sebagai alat pengumpulan data kepuasan kerja.

### c. Hasil Uji Validitas Kuesioner Komitmen Organisasi

Uji validitas instrumen komitmen organisasi dilakukan terhadap 10 orang sampel uji coba pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Merangin. Hasil uji validitas instrumen kuesioner komitmen organisasi pegawai selengkapnya disajikan dalam lampiran 3. Berikut ini rangkuman hasil uji validitas instrumen komitmen organisasi :

**Tabel 4.5  
Rangkuman Hasil Uji Validitas  
Kuesioner Komitmen Organisasi**

No. Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Validitas
1	0,872		
2	0,640		
3	0,677		
4	0,796		
5	0,686		
6	0,695		
7	0,784		
8	0,690		
9	0,740		

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan hasil uji validitas, setiap item pertanyaan yang valid mempunyai korelasi yang tinggi, lebih besar dari harga r dalam tabel r produk momen dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $N = 10$  yaitu 0,632. Dari hasil uji validitas ditemukan bahwa semua item pertanyaan kuesioner yang digunakan memenuhi validitas instrumen dan bisa dipergunakan sebagai alat pengumpulan data komitmen organisasi.

d. Hasil Uji Validitas Kuesioner OCB

Uji validitas instrumen OCB dilakukan terhadap 10 orang sampel uji coba pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Merangin. Hasil uji validitas instrumen kuesioner OCB selengkapnya disajikan dalam lampiran 3. Berikut ini rangkuman hasil uji validitas instrumen OCB.

**Tabel 4.6**  
**Rangkuman Hasil Uji Validitas**  
**Kuesioner *Organizational Citizenships Behaviour* (OCB)**

No. Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Validitas
1	0,857		
2	0,651		
3	0,785		
4	0,762		
5	0,723		
6	0,707		
7	0,884		
8	0,857	0,632	Valid
9	0,857		
10	0,748		
11	0,874		
12	0,884		
13	0,723		
14	0,658		
15	0,857		

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan hasil uji validitas, setiap item pertanyaan yang valid mempunyai korelasi yang tinggi, lebih besar dari harga r dalam tabel r produk momen dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $N = 10$  yaitu 0,632. Dari hasil uji validitas ditemukan bahwa semua item pertanyaan kuesioner yang digunakan memenuhi validitas instrumen dan bisa dipergunakan sebagai alat pengumpulan data OCB.

### 3. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas berhubungan dengan ketepatan suatu alat ukur. Reliabilitas kuesioner/angket menunjukkan apakah suatu kuesioner/angket cukup baik untuk dipergunakan sebagai alat pengumpulan data yang dapat dipercaya. Perhitungan uji reliabilitas kuesioner gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB selengkapnya disajikan dalam lampiran 4. Adapun rangkuman hasil uji reliabilitas kuesioner gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai Alpha	Reliabilitas
Gaya Kepemimpinan	0,923	Baik
Kepuasan Kerja	0,947	
Komitmen Organisasi	0,887	
<i>Organizational Citizenships Behaviour</i>	0,955	

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diperoleh harga koefisien *alpha* variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,923. Hal ini berarti bahwa instrumen kuesioner dapat dinyatakan baik sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur yang baik untuk memperoleh data variabel gaya kepemimpinan. Dari hasil uji reliabilitas kuesioner tentang kepuasan kerja, diperoleh harga koefisien *alpha* sebesar 0,947.

Hal ini berarti bahwa instrumen kuesioner dapat dinyatakan baik sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur yang baik untuk memperoleh data variabel kepuasan kerja. Dari hasil uji reliabilitas data komitmen organisasi, diperoleh harga koefisien *alpha* sebesar 0,887. Hal ini berarti bahwa instrumen kuesioner dapat dinyatakan baik sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur yang baik untuk memperoleh data variabel komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diperoleh harga koefisien *alpha* variabel OCB sebesar 0,955. Hal ini berarti bahwa instrumen kuesioner dapat dinyatakan baik sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur yang baik untuk memperoleh data variabel OCB.

#### 4. Deskripsi Data Hasil Penelitian

##### a. Gaya Kepemimpinan

Data mengenai gaya kepemimpinan dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari 15 item pertanyaan yang terbagi ke dalam gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan delegatif. Gambaran mengenai jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan otoriter dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.8  
Distribusi Jawaban Responden  
Mengenai Gaya Kepemimpinan Otoriter**

No. Item	Jawaban					Jumlah Skor	%
	SS	S	Rg	TS	STS		
1	0	5	24	15	5	127	51,84
2	0	1	16	26	6	110	44,90
3	0	0	27	20	2	123	50,20
4	0	2	27	18	2	127	51,84
5	0	1	24	23	1	123	50,20
Jumlah	0	9	118	102	16	610	49,80

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa persepsi responden mengenai gaya kepemimpinan otoriter pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin menunjukkan persentase nilai sebesar 49,80%. Distribusi jawaban menunjukkan bahwa tidak ada jawaban sangat setuju yang diajukan oleh responden yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan otoriter. Selain itu, dari 5 pertanyaan yang diajukan mengenai gaya kepemimpinan otoriter, hanya 9

jawaban yang menyatakan setuju. Jawaban terbanyak yaitu jawaban ragu-ragu sebanyak 118 jawaban, kemudian jawaban tidak setuju sebanyak 102 jawaban dan 16 jawaban menunjukkan sangat tidak setuju. Sebagai pembanding, dapat dilihat bagaimana tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin.

Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Jawaban Responden**  
**Mengenai Gaya Kepemimpinan Demokratis**

No. Item	Jawaban					Jumlah Skor	%
	SS	S	Rg	TS	STS		
1	15	29	5	0	0	206	84,08
2	11	38	0	0	0	207	84,49
3	22	22	5	0	0	213	86,94
4	13	32	3	1	0	204	83,27
5	13	35	1	0	0	208	84,90
Jumlah	74	156	14	1	0	1038	84,73

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa kecenderungan responden berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin merupakan gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini dapat dilihat dari distribusi responden yang menjawab pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan demokratis mencapai persentase sebesar 84,73%. Dari 5 item pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan demokratis yang diajukan kepada 49 responden, 74 jawaban menunjukkan sangat setuju, dan 156 jawaban menunjukkan setuju. Sementara itu, hanya 14 jawaban yang ragu-ragu dan 1 orang menjawab tidak setuju serta tidak jawaban yang menunjukkan sangat tidak setuju. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin merupakan gaya kepemimpinan yang demokratis.

Hal ini juga diperkuat dengan hasil yang diperoleh pada gaya kepemimpinan delegatif yang juga menunjukkan nilai yang lebih kecil dibandingkan dengan gaya kepemimpinan demokratis. Jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan delegatif dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.10**  
**Distribusi Jawaban Responden**  
**Mengenai Gaya Kepemimpinan Delegatif**

No. Item	Jawaban					Jumlah Skor	%
	SS	S	Rg	TS	STS		
1	0	7	28	12	2	138	56,33
2	1	15	25	8	0	156	63,67
3	1	17	20	11	0	155	63,27
4	1	6	28	13	1	140	57,14
5	1	8	27	13	0	144	58,78
Jumlah	4	53	128	57	3	733	59,84

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa skor jawaban pada gaya kepemimpinan delegatif lebih kecil dibandingkan dengan gaya kepemimpinan demokratis dengan persentase skor sebesar 59,84%. Dari 5 item pertanyaan yang diajukan kepada 49 responden menunjukkan bahwa terdapat hanya 4 jawaban yang menyatakan sangat setuju, 53 jawaban menyatakan setuju, 128 jawaban menyatakan ragu-ragu, 57 jawaban menyatakan tidak setuju dan 3 jawaban menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasarkan gambaran mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin, maka gaya kepemimpinan yang digunakan dalam analisis untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB, maka hanya menggunakan indikator gaya kepemimpinan demokratis.

b. Kepuasan Kerja

Data mengenai kepuasan kerja dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 12 item pertanyaan. Jawaban responden tentang kepuasan kerja digambarkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.11**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden**  
**Mengenai Kepuasan Kerja**

No	Tanggapan	Frekuensi	Jumlah Skor	%
1	Sangat Setuju	109	545	18,54
2	Setuju	407	1628	69,22
3	Ragu-ragu	64	192	10,88
4	Tidak Setuju	8	16	1,36
5	Sangat Tidak Setuju	0	0	0,00
<b>Total</b>		<b>588</b>	<b>2381</b>	<b>545</b>
<b>Nilai Indeks Maksimum</b>			<b>2940</b>	
<b>Persentase Skor Total</b>			<b>80,99</b>	
<b>Kategori</b>			<b>Baik Sekali</b>	

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah skor jawaban responden yaitu sebesar 2381. Total frekuensi jawaban responden terhadap 12 item pertanyaan mengenai kepuasan kerja yaitu sebanyak 588 dan kemungkinan skor maksimum apabila semua responden menjawab sangat setuju pada semua item pertanyaan yaitu 2940. Kepuasan kerja semakin baik dilihat dari persepsi pengguna terlihat dari banyaknya responden yang menjawab sangat setuju.

Dari hasil jawaban responden, dapat dilihat bahwa kepuasan kerja tergolong baik dengan jumlah jawaban setuju dari 12 item pertanyaan mencapai 407 dengan skor 1628. Hal ini berarti total jawaban setuju mencapai jumlah 69,22% dari total seluruh jawaban yang diberikan oleh responden. Sedangkan jawaban sangat setuju berjumlah 109 dengan skor 545 dan persentase 18,54% dari jumlah seluruh jawaban responden. Dari 49 responden yang menjawab 12 item pertanyaan

mengenai kepuasan kerja, 64 jawaban ragu-ragu dengan skor 192 dan persentase 10,88%, 8 jawaban tidak setuju dengan skor 16 dan persentase 1,36% dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan pada pengkategorian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sudah tergolong baik. Hal ini dapat dilihat dari persentase skor jawaban responden dalam menilai variabel kepuasan kerja sebesar 80,99% yang masuk dalam kategori sangat baik.

Distribusi jawaban responden dilihat dari setiap item pertanyaan tentang kepuasan kerja digambarkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.12  
Persepsi Responden tentang Kepuasan Kerja**

No.	Indikator	No. Item	Jawaban					Jumlah Skor	%	Kriteria
			SS	S	Rg	TS	STS			
1	Gaji	1	6	35	6	2	0	192	78,37	Baik
		2	9	37	3	0	0	202	82,45	Baik sekali
		3	9	34	6	0	0	199	81,22	
		Jumlah	24	106	15	2	0	593	80,68	
2	Pekerjaan Itu Sendiri	4	5	36	7	1	0	192	78,37	Baik
		5	9	32	7	1	0	196	80,00	
		6	10	36	2	1	0	202	82,45	
		Jumlah	24	104	16	3	0	590	80,27	
3	Pengembangan SDM	7	15	28	6	0	0	205	83,67	Baik Sekali
		8	7	36	6	0	0	197	80,41	
		9	13	30	5	1	0	202	82,45	
		Jumlah	35	94	17	1	0	604	82,18	
4	Rekan Kerja	10	11	31	5	2	0	198	80,82	
		11	6	37	6	0	0	196	80,00	
		12	9	35	5	0	0	200	81,63	
		Jumlah	26	103	16	2	0	594	80,82	
Jumlah			109	407	64	8	0	2381	80,99	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2014

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa persepsi responden tentang kepuasan kerja secara keseluruhan baik sekali dengan persentase 80,99%. Dilihat dari jawaban responden pada setiap indikator pernyataan kuesioner, hanya 3 item pertanyaan yang menunjukkan kepuasan kerja yang baik, yaitu pada item pertanyaan mengenai gaji dan item pertanyaan mengenai pekerjaan, selebihnya tergolong baik sekali.

c. Komitmen Organisasi

Dari Data olahan, dapat diketahui frekuensi jawaban responden mengenai komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden**  
**Mengenai Komitmen Organisasi**

No	Tanggapan	Frekuensi	Jumlah Skor	%
1	Sangat Setuju	147	735	33,33
2	Setuju	275	1100	62,36
3	Ragu-ragu	19	57	4,31
4	Tidak Setuju	0	0	0,00
5	Sangat Tidak Setuju	0	0	0,00
<b>Total</b>		441	1892	<b>100.00</b>
<b>Nilai Indeks Maksimum</b>			2205	
<b>Persentase Skor Total</b>			85,80	
<b>Kategori</b>			Baik Sekali	

Sumber: Data olahan

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah skor jawaban responden yaitu sebesar 1892. Total frekuensi jawaban responden terhadap 9 item pertanyaan mengenai komitmen organisasi yaitu sebanyak 441 dan kemungkinan skor maksimum apabila semua responden menjawab sangat setuju yaitu 2205. Semakin banyak responden yang menjawab sangat setuju memperlihatkan bahwa komitmen organisasi dipersepsikan semakin baik oleh pegawai.

Dari hasil jawaban responden, dapat dilihat bahwa jumlah jawaban setuju dari 9 item pertanyaan mencapai 275 dengan skor 1100. Hal ini berarti total jawaban setuju mencapai jumlah 62,36% dari total seluruh jawaban yang diberikan oleh responden, sedangkan jumlah jawaban sangat setuju sebesar 147 dengan skor 735 dan persentase 33,33% dari jumlah seluruh jawaban responden. Dari 49 responden yang menjawab 9 item pertanyaan mengenai komitmen organisasi, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak

setuju, sedangkan responden yang menjawab ragu-ragu sebesar sebanyak 19 jawaban dengan skor 57 dan persentase 4,31% dari total jawaban responden. Berdasarkan pada pengkategorian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi sudah tergolong baik sekali. Hal ini terlihat dari persentase skor jawaban responden dalam menilai variabel komitmen organisasi sebesar 85,80%.

Jawaban responden tentang komitmen organisasi pada tiap item pertanyaan digambarkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.14  
Persepsi Responden tentang Komitmen Organisasi**

No.	Indikator	No. Item	Jawaban					Jumlah Skor	%	Kriteria
			SS	S	Rg	TS	STS			
1	Affective Commitment	1	14	33	2	0	0	14	33	Baik Sekali
		2	15	32	2	0	0	15	32	
		3	17	31	1	0	0	17	31	
		Jumlah	46	96	5	0	0	46	96	
2	Continue Commitment	4	17	31	1	0	0	17	31	Baik Sekali
		5	25	18	6	0	0	25	18	
		6	15	31	3	0	0	15	31	
		Jumlah	57	80	10	0	0	57	80	
3	Normative Commitment	7	6	42	1	0	0	6	42	Baik Sekali
		8	22	26	1	0	0	22	26	
		9	16	31	2	0	0	16	31	
		Jumlah	44	99	4	0	0	44	99	
Jumlah			147	275	19	0	0	1892	85,80	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2014

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa persepsi responden tentang komitmen organisasi secara keseluruhan baik sekali dengan persentase 85,80%. Dilihat dari jawaban responden pada setiap indikator pernyataan kuesioner, semua indikator tergolong baik sekali.

d. *Organizational Citizenships Behaviour (OCB)*

Dari data olahan, dapat diketahui frekuensi jawaban responden mengenai OCB, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.15**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden**  
**Mengenai *Organizational Citizenships Behaviour* (OCB)**

No	Tanggapan	Frekuensi	Jumlah Skor	%
1	Sangat Setuju	257	1285	34,97
2	Setuju	444	1776	60,41
3	Ragu-ragu	31	93	4,22
4	Tidak Setuju	3	6	0,41
5	Sangat Tidak Setuju	0	0	0,00
<b>Total</b>		735	3160	100
<b>Nilai Indeks Maksimum</b>			3675	
<b>Persentase Skor Total</b>			85,99	
<b>Kategori</b>			Baik Sekali	

Sumber: Data olahan

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah skor jawaban responden yaitu sebesar 3160. Total frekuensi jawaban responden terhadap 15 item pertanyaan mengenai OCB yaitu sebanyak 735 dan kemungkinan skor maksimum apabila semua responden menjawab sangat setuju yaitu 3675. Semakin banyak responden yang menjawab sangat setuju memperlihatkan bahwa OCB semakin baik.

Dari hasil jawaban responden, dapat dilihat bahwa jumlah jawaban sangat setuju dari 15 item pertanyaan mencapai 257 dengan skor 1285 dan persentase 34,97% dari jumlah seluruh jawaban responden, sedangkan jumlah jawaban setuju sebesar 444 dengan skor 1776 dan persentase 60,41% dari jumlah seluruh jawaban responden. Dari 49 responden yang menjawab 15 item pertanyaan mengenai OCB, 31 dengan skor 93 dan persentase 4,22% menjawab ragu-ragu, 3 jawaban tidak setuju dengan skor 6 dan persentase 0,41% dan tidak ada responden

yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan pada pengkategorian, dapat disimpulkan bahwa OCB sudah tergolong baik. Hal ini terlihat dari persentase skor jawaban responden dalam menilai variabel OCB sebesar 85,99%.

Data mengenai OCB dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari 5 indikator dan 15 item pertanyaan dengan jumlah responden sebanyak 49 orang. Jawaban responden tentang OCB pada tiap item pertanyaan digambarkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.16**  
**Persepsi Responden tentang *Organizational Citizenships Behaviour***

No.	Indikator	No. Item	Jawaban					Jumlah Skor	%	Kriteria
			SS	S	Rg	TS	STS			
1	Altuism	1	23	25	1	0	0	218	88,98	Baik Sekali
		2	28	21	0	0	0	224	91,43	
		3	16	31	2	0	0	210	85,71	
		Jumlah	67	77	3	0	0	652	88,71	
2	Consciousness	4	22	21	5	1	0	211	86,12	Baik Sekali
		5	21	28	0	0	0	217	88,57	
		6	16	29	4	0	0	208	84,90	
		Jumlah	59	78	9	1	0	636	86,53	
3	Courtesy	7	13	36	0	0	0	209	85,31	Baik Sekali
		8	21	23	5	0	0	212	86,53	
		9	11	34	3	1	0	202	82,45	
		Jumlah	45	93	8	1	0	623	84,76	
4	Sportmanship	10	13	36	0	0	0	209	85,31	Baik Sekali
		11	10	37	2	0	0	204	83,27	
		12	12	34	3	0	0	205	83,67	
		Jumlah	35	107	5	0	0	618	84,08	
5	Civic Virtue	13	16	31	2	0	0	210	85,71	Baik Sekali
		14	18	29	1	1	0	211	86,12	
		15	17	29	3	0	0	210	85,71	
		Jumlah	51	89	6	1	0	631	85,85	
Jumlah			298	505	34	3	0	3618	86,14	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2014

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa persepsi responden tentang OCB secara keseluruhan baik sekali dengan persentase 86,14%. Dilihat dari jawaban responden pada setiap indikator pernyataan kuesioner, semua indikator tergolong baik sekali.

## 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara parsial dan simultan terhadap OCB. Pengujian hipotesis simultan dilakukan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap OCB. Pengujian hipotesis simultan dilakukan dengan menggunakan uji F. Sedangkan pengujian hipotesis secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t. Hasil pengujian hipotesis secara simultan dan secara parsial yaitu sebagai berikut:

### a. Uji F (Uji Simultan)

Hasil uji F yang dilakukan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap OCB digambarkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.17  
Hasil Uji F**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,571	3	,190	13,188	,000 <sup>a</sup>
Residual	,650	45	,014		
Total	1,221	48			

a. Predictors: (Constant), KK, KO, GK

b. Dependent Variable: OCB

Dari tabel 4.17 di atas didapat  $F_{hitung}$  sebesar 13,188 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 1,632, dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti bahwa hipotesis alternatif yang diajukan diterima semua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen

organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

b. Uji t (Uji Parsial)

Hasil uji t dapat dilihat pada tabel 4.18, di mana nilai  $t_{hitung}$  merupakan nilai yang didapat dengan membandingkan koefisien regresi tiap variabel dengan standar error dari koefisien regresi tersebut. Kriteria keputusan dilihat nilai  $p-value$  dari setiap koefisien regresi masing-masing variabel independen.

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji t**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	t	Sig.
1 (Constant)	2,781	,008
GK	2,442	,019
KO	2,205	,033
KK	2,782	,008

a. Dependent Variable: OCB

a. Pengujian koefisien regresi gaya kepemimpinan

Pada variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,781, sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,980.  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , hal ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

b. Pengujian koefisien regresi kepuasan kerja

Pada variabel kepuasan kerja ( $X_2$ ), nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,782, sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,980.  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , hal ini berarti bahwa  $H_0$  diterima. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

c. Pengujian koefisien regresi komitmen organisasi

Pada variabel komitmen organisasi ( $X_3$ ), nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,205,

sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,980.  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , hal ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak.

Dengan demikian, komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

## 6. Hasil Uji Asumsi Klasik

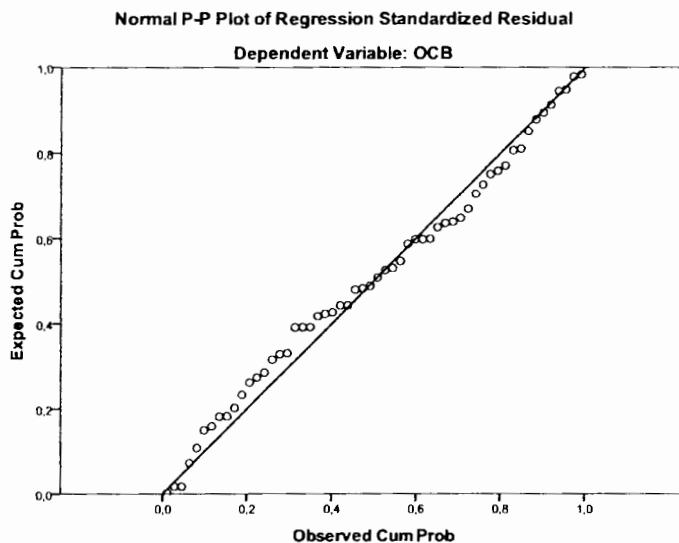
### a. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen mempunyai distribusi data normal atau tidak dengan menggunakan Normal *P-P Plot*. Model regresi yang baik adalah mempunyai distribusi normal atau mendekati normal pada nilai residual hasil regresi. (Ghozali,2005).

Dari hasil SPSS dapat dilihat distribusi dari model regresi tersebut normal atau tidak dengan cara:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Hasil uji normalitas dengan metode normal P-Plot yaitu sebagai berikut:



**Gambar 4.1**  
**Hasil Uji Normalitas**

Berdasarkan grafik di atas dapat dilihat bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini berarti bahwa nilai residual hasil regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### b. Hasil Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas merupakan uji yang bertujuan untuk melihat apakah variabel-variabel independen dalam persamaan regresi linear berganda mempunyai korelasi yang erat satu sama lainnya. Parameter yang dapat ditengarai dari multikolinearitas adalah biasanya regresi mempunyai persamaan dengan nilai  $R^2$  yang tinggi, F hitung tinggi, dan banyak variabel independen yang tidak signifikan. Penelitian yang mengandung multikolinearitas akan berpengaruh terhadap hasil penelitian tersebut menjadi tidak berfungsi.

Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas yaitu dengan mendasarkan pada nilai *tolerance* dan VIF. Nilai *tolerance* untuk semua variabel independen lebih besar dari 0,10. *Rule of thumb* yang digunakan untuk

menentukan bahwa nilai *tolerance* tidak berbahaya terhadap gejala multikolinearitas adalah 0,10. Dari nilai VIF diketahui bahwa VIF semua variabel kurang dari 10. Menurut Gujarati (2003) semakin tinggi nilai VIF maka semakin tinggi olinearitas antar variabel independen. *Rule of thumb* yang digunakan untuk menentukan bahwa niai VIF tidak berbahaya adalah kurang dari 10.

**Tabel 4.19**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
GK	0,754	1,326
KO	0,895	1,117
KK	0,764	1,310

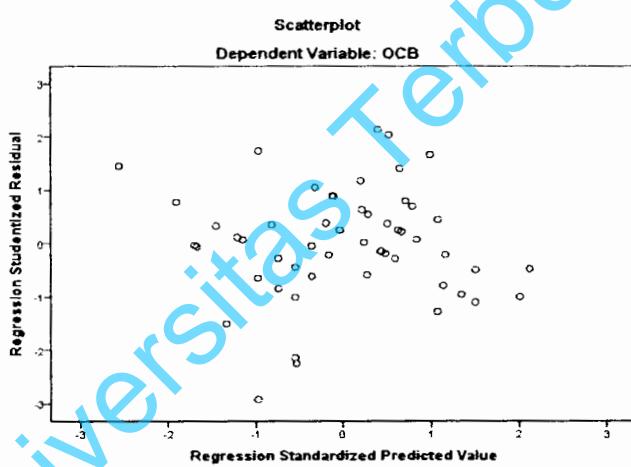
a. Dependent Variable: OCB

Berdasarkan tabel 4.19 maka dapat diketahui bahwa antara variabel-variabel independen tidak terdapat gangguan multikolinearitas, ini ditunjukkan dengan nilai *tolerance* yang masing-masing semua variabel independen berkisar pada angka yang lebih kecil dari 0,1, sedangkan nilai VIF untuk variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) 1,326, selanjutnya nilai VIF untuk variabel kepuasan kerja ( $X_2$ ) 1,117 dan nilai VIF untuk variabel komitmen organisasi yaitu ( $X_3$ ) 1,310 lebih kecil dari 10. Hal ini memperlihatkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas pada keempat variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB.

### c. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas dapat dilihat dengan melakukan pengujian terhadap semua sampel yang ada kemudian lakukan dengan uji grafik *scatterplot*. Pengujian ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat jarak kuadrat titik-titik

sebaran terhadap garis regresi. Untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas dalam persamaan regresi digunakan metode grafik dengan menggunakan plot pada regresi. Metode grafik dengan menggunakan nilai prediksi variabel terikat ( $Z_{pred}$ ) dengan residualnya ( $S_{resid}$ ) untuk melihat ada tidaknya tertentu pada grafik *scatterplot* antara  $S_{resid}$  dan  $Z_{pred}$  jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas, jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil pengujian heterokedastisitas dapat dilihat pada grafik berikut ini:



**Gambar 4.2**  
**Grafik Scatterplot Hasil Uji Heterokedastisitas**

Pada grafik di atas dapat dilihat bahwa titik-titik pada grafik tersebut menyebar di atas dan di bawah angka nol dan tidak memperlihatkan pola tertentu. Berdasarkan hasil pengujian heterokedastisitas dengan menggunakan grafik *Scatterplot* dapat disimpulkan bahwa data tidak mempunyai kecenderungan heterokedastisitas.

## 7. Analisis Regresi Berganda

### a. Koefisien Regresi

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh tiga variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap variabel terikat berupa OCB dengan menggunakan analisis korelasi berganda. Analisis regresi berganda dilakukan dengan menggunakan bantuan program *SPSS for Windows 22.00*. Hasil analisis regresi digambarkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.20  
Koefisien Regresi**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	1,353	0,487
GK	0,260	0,106
KK	0,283	0,102
KO	0,219	0,100

a. Dependent Variable: OCB

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai konstan yaitu  $\alpha = 1,353$ , sedangkan koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,260, sedangkan koefisien variabel kepuasan kerja yaitu sebesar 0,283 dan koefisien variabel komitmen organisasi yaitu sebesar 0,219. Dari koefisien regresi di atas dibentuk persamaan regresi sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 1,353 + 0,260 X_1 + 0,283 X_2 + 0,219 X_3$$

Koefisien variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) bernilai positif, hal ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap OCB. Hal ini berarti bahwa setiap terjadi peningkatan gaya kepemimpinan ke arah gaya kepemimpinan demokratis akan meningkatkan OCB.

Sedangkan koefisien variabel kepuasan kerja ( $X_2$ ) juga menunjukkan bahwa setiap peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan OCB dan koefisien regresi variabel komitmen organisasi ( $X_3$ ) yang positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan komitmen organisasi akan meningkatkan OCB pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin

#### b. Koefisien Determinasi

Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan *komitmen* organisasi secara bersama-sama terhadap OCB dapat dilihat pada nilai koefisien korelasi (R) dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.21  
Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,684 <sup>a</sup>	0,468	0,432	,12014

a. Predictors: (Constant), KK, KO, GK

b. Dependent Variable: OCB

Dari tabel di 4.21 dapat dilihat bahwa besarnya koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) yaitu sebesar 0,432. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel *Organizational Citizenships Behaviourship* sebesar 43,2%, sedangkan sisanya sebesar 56,8% dijelaskan oleh variabel yang lain yang tidak termasuk dalam penelitian salah satu diantaranya adalah keterbatasan pengetahuan responden

## C. Pembahasan

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap OCB

Pengujian hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB. Gaya kepemimpinan dimaksud yaitu gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin. Hal ini berarti bahwa semakin demokratis pimpinan menerapkan gaya kepemimpinannya, maka semakin baik OCB. Hasil tersebut dapat dipahami bahwa untuk meningkatkan OCB, sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Pemimpin yang demokratis akan cenderung melibatkan bawahannya dalam semua kegiatan yang dilakukan. Hal ini akan membuat suasana lingkungan tempat bekerja menjadi lebih bersifat sosial. Adanya hubungan yang baik antara atasan akan menjadikan hubungan antar pegawai menjadi lebih baik. Kondisi ini juga akan memicu sikap saling menolong antar sesama pegawai dan juga menimbulkan semangat kerja pada semua pegawai. Semua pegawai akan lebih termotivasi dalam melakukan semua kegiatannya pekerjaannya yang bahkan mungkin mengerjakan tugas melebihi target yang ditetapkan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Wahyuningsih (2009), meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *OCB*. Sementara itu, Mahendra (2009), meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *OCB* pegawai bagian umum kantor sekretariat daerah Kabupaten Semarang. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap *OCB*.

## 2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB

Pengujian hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB memperlihatkan adanya pengaruh kepuasan kerja yang signifikan terhadap OCB. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka OCB akan semakin meningkat. Pegawai yang merasa puas dengan lingkungan tempat bekerja dilihat dari sisi gaji/penghargaan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik dibandingkan yang lainnya. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan mencintai pekerjaannya tersebut sehingga dalam setiap pelaksanaan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan akan dilakukan dengan sepenuh hati. Pegawai yang merasa puas dengan rekan kerjanya akan menghormati rekan kerjanya dan saling bekerja sama dengan baik antar sesama pegawai. Kondisi saling menghargai dan saling membantu akan terjalin dalam lingkungan pekerjaan dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi pada masing-masing pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Waspodo dan Minadaniati (2012) melakukan penelitian pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap OCB pada karyawan PT. Tribus Swadaya Depok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Wahyuningsih (2009), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *OCB*. Selain itu, penelitian Mahendra (2009), juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *OCB*.

### 3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB

Pengujian hipotesis komitmen organisasi terhadap OCB memperlihatkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Pengaruh positif menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasi adalah searah dengan OCB atau dengan kata lain komitmen organisasi yang baik/tinggi akan berpengaruh terhadap OCB.

Pengaruh signifikan menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan OCB. Semakin baik komitmen karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja, maka sikap OCB juga akan semakin baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sandra (2011) melakukan penelitian mengenai Kontribusi Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB pada PT. Carrefour Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kontribusi komitmen organisasional terhadap OCB. Dalam hal ini, komitmen organisasional memiliki peran yang sangat signifikan daripada terhadap OCB. Dengan demikian, tercapainya komitmen organisasional yang kondusif maka akan terbentuk OCB dalam suatu organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningsih (2009), yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *OCB*. Sementara itu, dalam penelitian Mahendra (2009), juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap *OCB*.

#### D. Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin. Gaya kepemimpinan yang demokratis berpengaruh terhadap *Organizational Citizenships Behaviour*. Pemimpin yang demokratis cenderung melibatkan bawahannya dalam semua kegiatan yang dilakukan. Hal ini akan membuat suasana lingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin menjadi lebih bersifat sosial. Adanya hubungan yang baik antara atasan akan menjadikan hubungan antar pegawai menjadi lebih baik. Kondisi ini juga memicu sikap saling menolong antar sesama pegawai dan juga menimbulkan semangat kerja pada semua pegawai. Semua pegawai termotivasi dalam melakukan semua kegiatannya pekerjaannya yang bahkan mungkin mengerjakan tugas melebihi target yang ditetapkan. Oleh karena itu, berdasarkan hasil penelitian ini perlu kiranya penerapan gaya kepemimpinan demokratis sehingga akan tercipta lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi *Organizational Citizenships Behaviour*. Perbaikan kepuasan kerja dilakukan antara lain dengan pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi pegawai untuk mengembangkan diri dan peningkatan karir melalui pemberian kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diadakan di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin. Selain itu, pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai sehingga pegawai

merasa nyaman pada saat melaksanakan setiap tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Peningkatan komitmen organisasi tentunya perlu dilakukan untuk menciptakan sikap *Organizational Citizenship Behaviour* dalam diri pegawai. Pembinaan terhadap pegawai untuk menumbuhkan sikap dan rasa memiliki dari pegawai terhadap organisasi perlu dilakukan secara intensif oleh pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin. Melalui pelaksanaan pembinaan pegawai tersebut, tentunya akan membuat adanya hubungan yang terjalin baik antara atasan dengan bawahan dan pegawai dengan sesama rekan kerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian ini, penerapan gaya kepemimpinan yang demokratis, peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi akan membentuk sikap *Organizational Citizenship Behaviour* dalam diri pegawai sehingga akan menciptakan lingkungan yang menunjang setiap pelaksanaan tugas pegawai dengan lebih baik. Tumbuhnya kerja sama antar pegawai ataupun hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan akan membuat setiap pelaksanaan kegiatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin akan menjadi lebih efisien dan efektif. Hal ini tentunya akan mempermudah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan persepsi responden tentang OCB di pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin secara keseluruhan baik sekali. Indikator penilainya yaitu altruism, consciousness, courtesy, sportmanship dan civic virtue.
2. Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap OCB pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin, secara parsial hanya variabel Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi yang berpengaruh dengan signifikan terhadap OCB. Yaitu :
  - a. Uji F Dari tabel 4.17 yang dilakukan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap OCB, maka didapat  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , yaitu  $13,188 > 1,632$  Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis alternatif yang diajukan diterima semua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD).

- b. Uji t pada variabel gaya kepemimpinan, nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,781, sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,980.  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , hal ini berarti gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.
- c. Dari hasil uji t pada variabel kepuasan kerja, nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,782, sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,980.  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , hal ini berarti bahwa, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.
- d. Dari hasil uji t pada variabel komitmen organisasi, nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,205, sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,980.  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , hal ini berarti, komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka peneliti menyumbangkan saran-saran sebagai berikut:

1. Pimpinan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin supaya mempertahankan gaya kepemimpinan yang diterapkannya sehingga akan membentuk lingkungan yang menunjang tumbuhnya OCB dengan mengutamakan kerjasama dalam setiap pelaksanaan kegiatan, melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan, memberikan motivasi secara terus-menerus, dan ikut aktif dalam setiap pelaksanaan kegiatan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merangin.
2. Pimpinan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin supaya meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri baik dari segi kemampuan melaksanakan kerja maupun pengembangan karir dan

menciptakan lingkungan kerja yang menunjang terjalinnya hubungan kerja sama antar pegawai menjadi lebih baik.

3. Pimpinan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin supaya meningkatkan komitmen organisasi pegawai melalui pembinaan pegawai secara intensif sehingga tumbuh rasa memiliki dari pegawai terhadap organisasi dan tumbuh keterikatan emosional pegawai dengan organisasi.
4. Perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk mengkaji dan menganalisis variabel lain, diluar variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sehingga dapat diketahui berbagai faktor yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang mempengaruhi OCB terutama pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin secara benar dan berhasil guna.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alimuddin. (2003). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar, *Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada* (tidak dipublikasikan)
- Allison, B.J., Voss, R.S. & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-289.
- Ardana, Komang. Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiartha Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Arina Ratna Paramita, Mudji Rahardjo, Syuhada Sofian. (2007) Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi OCB, *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* Vol.4, No.2, Juli 2007, h 62-68.
- Ali, Muhamad. (2005). Analisis Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Sorong, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol. IX, No, 2, Surabaya.
- Armanu Thoyib. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005, h. 60- 73
- Bass, B.M. dan Avolio. (2007). Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries, *Journal American Psychologist*, 52: 130-139
- BPKP. (2005). Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah, Tim Study Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Jakarta.
- Burton, James P; Lee, Thomas W; Holtom, Brooks C. (2007). The Influence of Motivation to Attend, Ability to Atend, and Organizational Commitmenton Different Types of Absence Behaviours, *Journal of ManagerialIssues*, Summer, 2002, p:181-197
- Chen-Tsang (Simon) Tsai1 and Ching-Shu Su. (2011). Leadership, job satisfaction and service-oriented organizational citizenship behaviors in flight attendants, *African Journal of Business Management* Vol.5(5) , pp. 1915-1926 , March 2011.
- Colquitt, LePine, Wesson. (2009). *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in The Workplace*, Mc Graw Hill International Edition.

- Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, Scott Bradley MacKenzie. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, Sutrisno. (2009). *Metodologi Research*, Jilid I, Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko, Hani. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Indriantoro, Nur & Supomo, Bambang. (2010). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi 1, BPFE, Yogyakarta.
- Ivancevich, dkk. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Jiang, J. Y., Sun, L., & Law, K. S .(2011). Job satisfaction and organization structure as moderators of the effects of empowerment on organizational citizenship behavior: A self-consistency and social exchange perspective. *International Journal of Management*, Vol 28 Issue 3, 675-693.
- Kabul, Imam. (2005). Kepemimpinan Partisipatif dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Anggota Organisasi, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Th. IX, No2, Surabaya.
- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo. (2005). *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Locke, E. A..(2007). Esensi Kepemimpinan (terjemahan), *Mitra Utama*, Jakarta.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Masrukun dan Waridin. (2006). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pengelolaan Pasar Daerah di Kabupaten Demak, *Ekobis.Semarang*.
- Marzuki, Sukarno. (2008). Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer : Studi Empirik pada Kantor Cab BRI di Wilayah Jawa Timur. *Tesis*, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)

- Maryani, Dwi dan Supomo Bambang. (2001). Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual, Yogyakarta: *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* Vol. 3, No. 1, April
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit, BP-UNDIP, .
- Mamduh, H. (2007). *Manajemen*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- McNeese-Smith, Dona. (2006). "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hospital and Health Services Administration*, Vol.41, No.2, pp.160-175
- Organ, D., Podsakoff, P., dan MacKenzie, S, 2006. *Organizational citizenship behavuor: Its nature, antecedents, and consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Ostroff, C. (2009). "The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance an Organization Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.77. No. 68. p. 933-974
- Panggabean, Mutiara S. (2008). "Perbedaan Komitmen Organisasional Berdasarkan Karakteristik Individu", *Media Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol 1, No 2,2001. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : salemba empat
- Sainul, 2009. Komitmen dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kendari, *Tesis*, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan)
- Siagian, S.P.(2009). *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*, Haji Mas Agung , Jakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta
- Sovyia Desianty. (2005). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (PERSERO). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*.Vol 2. No. 1, Januari, h. 69-84.
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel.R. (2006). *Manajemen*, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Su'ud, Muh, (2010). "Persepsi Sosial Tentang Kredibilitas Pemimpin", *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*, Vol.3, No.1. Hal 51-65

- Suhana.(2007). Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java), *Usahawan* No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, h. 47- 53
- Sulaiman, Abubakar M.T.(2012). Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship, *Journal of Management Development*, Vol.21 , No. 3, Maret 2002, h. 170-183
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Syafar, Abdul Wahid, (2010). Dimensi Budaya Kerja dan Implikasinya Terhadap Gaya Kepemimpinan Kasus Indonesia, *Jurnal Siasat Bisnis* no. 4, vol 2.
- Syafaruddin, (2009). Modul Ekonometrik. Program Magister Ekonomi Pembangunan Universitas Jambi
- Tadjudin, (2005/2007). Menciptakan SDM Bermutu, *Usahawan*, No.1, tahun XXVI, Januari
- Thoha, M., (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, Rajawali Press, Jakarta.
- Trisnaningsih, Sri, (2004). Motivasi Sebagai Moderating Variable Dalam Hubungan antara Komitmen dengan Kepuasan Kerja, *Jurnal Maksi*, Vol 4 Januari 2004.
- Umar, Husein, (2009). *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Uchjana Effendy, (2011). *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Penerbit Alumni, Bandung.
- Yukl, Gary A, (2009). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*, *Journal of Management*, Vol 15, No.2, 251-289.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi ke 5. Jakarta : Indeks

## Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

### KUESIONER PENELITIAN

#### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI, TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIPS BEHAVIOUR (OCB)* PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) KABUPATEN MERANGIN

##### I. Karakteristik Responden

1. No. Responden : .....
2. Jenis Kelamin :  Laki-laki  
 Perempuan
3. Umur :  ≤ 25 Th  
 26 – 35 Th  
 36 – 45 Th  
 > 45 Th
4. Pendidikan Terakhir :  SMA atau sederajat  
 Diploma  
 S1  
 S2  
 S3

Petunjuk : Berilah tanda *checklist* (✓) pada kolom jawaban dari pertanyaan yang paling menggambarkan situasi yang dirasakan responden

- |     |   |                           |
|-----|---|---------------------------|
| STS | = | Sangat Tidak Setuju (STS) |
| TS  | = | Tidak Setuju (TS)         |
| RG  | = | Ragu-ragu                 |
| S   | = | Setuju (S)                |
| SS  | = | Sangat Setuju (SS)        |

## 1. KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN

No	Pendapat Tentang Gaya Kepemimpinan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
<b>Gaya Kepemimpinan Otoriter</b>						
1	Pimpinan dalam memerintah harus selalu dipatuhi walaupun tanpa mendiskusikannya dengan bawahannya					
2	Semua keputusan ditetapkan oleh pimpinan tanpa harus meminta perstujuan dari bawahan					
3	Pimpinan terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya					
4	Pimpinan dalam tindakan menggunakan pendekatan yang menganut unsur paksaan dan hukuman.					
5	Pimpinan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan karyawan					
<b>Gaya Kepemimpinan Demokratis</b>						
6	Pimpinan melibatkan bahwannya dalam pengambilan keputusan,					
7	Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki					
8	Pimpinan senang menerima saran, pendapat, dan kritikan-kritikan dari bawahan					
9	Pimpinan lebih mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan					
10	Pimpinan ikut aktif dalam semua kegiatan					
<b>Gaya Kepemimpinan Delegatif</b>						
11	Bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas dan leluasa dalam melaksanakan pekerjaan					
12	Pimpinan tidak peduli terhadap cara bawahan mengambil menyelesaikan pekerjaan.					
13	Pimpinan selalu memberikan semua tanggung jawab kepada bawahan					

<b>No</b>	<b>Pendapat Tentang Gaya Kepemimpinan</b>	<b>Alternatif Jawaban</b>				
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>Rg</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
14	Bawahan merasa bebas untuk berdiskusi dengan atasan mengenai hal-hal yang bertalian dengan pekerjaannya					
15	Pimpinan mempunyai kepercayaan dan keyakinan kepada bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik					

## 2. KUESIONER KEPUASAN KERJA

<b>No</b>	<b>Pendapat Tentang Kepuasan Kerja (Gaji)</b>	<b>Alternatif Jawaban</b>				
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>Rg</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Saya merasa puas apabila instansi memberikan gaji yang tinggi					
2	Gaji yang tinggi dapat meningkatkan semangat yang tinggi					
3	Pegawai akan mendapatkan bonus/reward ketika mencapai suatu hasil kerja yang ditargetkan					

<b>No</b>	<b>Pendapat Tentang kepuasan Kerja (pekerjaan itu sendiri)</b>	<b>Alternatif Jawaban</b>				
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>Rg</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Instansi telah menempatkan pegawai sesuai dengan keterampilannya					
2	Tingkat kesulitan dan beragamnya jenis tugas akan menghindarkan rasa jemu pegawai terhadap tugas yang itu-itu saja sehingga akan puas terhadap hasil kinerjanya					
3	Tantangan dalam pekerjaan dapat menimbulkan semangat kerja anda					

<b>No</b>	<b>Pendapat Tentang kepuasan Kerja (pengembangan SDM)</b>	<b>Alternatif Jawaban</b>				
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>Rg</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama dalam peningkatan karir					
2	Anda merasa nyaman bekerja disini karena banyaknya peluang untuk maju atau mengembangkan karier					
3	Instansi yang menyediakan pengembangan jalur karier yang jelas kepada pegawainya akan mendorong semangat pegawai dalam bekerja					

No	Pendapat Tentang kepuasan Kerja (rekan kerja)	Alternatif Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
1	Anda merasa senang dengan kondisi lingkungan kerja yang sekarang					
2	Sapaan dari rekan dapat menimbulkan semangat kerja anda					
3	Rekan kerja anda di kantor menyenangkan					

### 3. KUESIONER KOMITMEN

#### a. Affective commitment (komitmen efektif)

No	Pendapat Tentang Komitmen	Alternatif Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
1	Anda bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan instansi					
2	Jika anda merasa nyaman dan tenang dalam instansi, anda akan berusaha maksimal dan berkomitmen untuk terikat pada instansi					
3	Anda merasa terikat secara emosional dengan instansi tempat kerja					

#### b. Continuance Commitment (kontinyu komitmen)

No	Pendapat Tentang Komitmen	Alternatif Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
1	Anda sering membandingkan instansi anda dengan instansi lain, baik dari segi intensif, kenyamanan, fasilitas, dan pertimbangan lain yang mempengaruhi anda untuk tetap bertahan					
2	Anda merasa akan lebih menguntungkan untuk tetap bertahan dalam instansi yang sekarang dan hal tersebut menimbulkan komitmen dalam diri anda					
3	Anda dihadapkan pada pilihan harus tetap bertahan dalam instansi atau pindah ke instansi lain dengan tawaran yang lebih baik, dan anda tetap bertahan di instansi sekarang.					

**c. Normative Commitment(komitmen normatif)**

No	Pendapat Tentang Komitmen	Alternatif Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
1	Anda peduli dengan nasib instansi ini kedepan					
2	Anda merasa bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan instansi					
3	Loyalitas penting dimiliki oleh setiap pegawai.					

**D. KUESIONER ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)**

*1. Altruism*

No	Pendapat Tentang OCB	Alternatif Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
1	Anda pernah dengan senang hati membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan					
2	Anda pernah mengantikan rekan kerja yang tidak masuk/istirahat					
3	Anda bersedia untuk kerja lembur membantu rekan kerja tanpa dikenakan gaji lembur					

*2. Conscientiousness*

No	Pendapat Tentang OCB	Alternatif Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
1	Anda akan puas dalam hati bila pekerjaan anda selesai tepat pada waktunya					
2	Setiap tugas yang diberikan akan anda selesaikan dengan penuh tanggung jawab					
3	Anda berani mengambil resiko apapun untuk bertanggung jawab dan melaksakan hasil keputusan bersama					

### 3. *Courtesy*

No	Pendapat Tentang OCB	Alternatif Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
1	Anda selalu terlibat dalam fungsi-fungsi instansi					
2	Anda pernah mengajak rekan kerja anda untuk makan siang bersama dan <i>sharing</i> mengenai kendala atau masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan tugasnya					
3	Anda pernah mengingatkan teman anda agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya					

### 4. *Sportsmanship*

No	Pendapat Tentang OCB	Alternatif Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
1	Anda mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam instansi					
2	Anda tidak pernah mengeluh tentang tugas dan kebijakan instansi					
3	Jika instansi memberlakukan kebijakan baru dan tidak sesuai dengan anda maka anda akan menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan tersebut					

### 5. *Civic virtue*

No	Pendapat Tentang OCB	Alternatif Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
1	Anda rutin mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan instansi tempat anda bekerja					
2	Anda tertarik untuk mencari informasi-informasi penting yang dapat bermanfaat bagi instansi					
3	Anda selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk kemajuan instansi nkedepannya.					

**Lampiran 2**  
**Rekapitulasi Data Uji Coba Instrumen**

**Variabel Gaya Kepemimpinan**

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Jumlah
1	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	3	3	4	3	59
2	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	61
3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	55
4	2	3	2	3	3	5	5	5	5	5	4	3	2	3	3	53
5	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	51
6	3	2	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4	3	3	4	53
7	2	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	43
8	2	2	1	2	2	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	37
9	2	1	2	2	2	3	4	3	4	4	2	3	1	3	3	39
10	3	2	2	4	2	5	5	4	4	4	3	2	2	2	2	46

**Variabel Kepuasan Kerja**

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Jumlah
1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	51
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
6	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	42
7	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	47
8	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	42
9	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	42
10	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	46

**Variabel Komitmen Organisasi**

No.	Butir Pertanyaan Ke-									Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	4	5	5	5	4	4	5	4	4	40
2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	43
3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	39
4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	30
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	43
6	4	3	4	4	3	4	4	3	4	33
7	5	4	5	4	4	5	4	4	4	39
8	3	4	3	3	5	3	4	5	3	33
9	5	4	4	5	5	4	5	5	5	42
10	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37

**Variabel Organizational Citizenships Behaviour (OCB**

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Jumlah
1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	68
2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	59
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
6	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	49
7	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	56
8	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	50
9	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	49
10	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	53

Universitas Terbuka

## Lampiran 3

### Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

#### Gaya Kepemimpinan

##### Correlations

		Total Skor
Item_1	Pearson Correlation	,706*
	Sig. (2-tailed)	,022
	N	10
Item_2	Pearson Correlation	,791**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	10
Item_3	Pearson Correlation	,685*
	Sig. (2-tailed)	,029
	N	10
Item_4	Pearson Correlation	,650*
	Sig. (2-tailed)	,042
	N	10
Item_5	Pearson Correlation	,852**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	10
Item_6	Pearson Correlation	,683*
	Sig. (2-tailed)	,029
	N	10
Item_7	Pearson Correlation	,704*
	Sig. (2-tailed)	,023
	N	10
Item_8	Pearson Correlation	,744*
	Sig. (2-tailed)	,014
	N	10
Item_9	Pearson Correlation	,717*
	Sig. (2-tailed)	,020
	N	10
Item_10	Pearson Correlation	,673*
	Sig. (2-tailed)	,033
	N	10
Item_11	Pearson Correlation	,636*

	Sig. (2-tailed)	,048
	N	10
Item_12	Pearson Correlation	,688*
	Sig. (2-tailed)	,028
	N	10
Item_13	Pearson Correlation	,673*
	Sig. (2-tailed)	,033
	N	10
Item_14	Pearson Correlation	,782**
	Sig. (2-tailed)	,008
	N	10
Item_15	Pearson Correlation	,717*
	Sig. (2-tailed)	,020
	N	10

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

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

## Kepuasan Kerja

### Correlations

		Total Skor
Item_1	Pearson Correlation	,848**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	10
Item_2	Pearson Correlation	,683*
	Sig. (2-tailed)	,030
	N	10
Item_3	Pearson Correlation	,791**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	10
Item_4	Pearson Correlation	,739*
	Sig. (2-tailed)	,015
	N	10
Item_5	Pearson Correlation	,747*
	Sig. (2-tailed)	,013
	N	10
Item_6	Pearson Correlation	,713*

	Sig. (2-tailed)	.021
	N	10
Item_7	Pearson Correlation	,893**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	10
Item_8	Pearson Correlation	,848**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	10
Item_9	Pearson Correlation	,848**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	10
Item_10	Pearson Correlation	,747*
	Sig. (2-tailed)	,013
	N	10
Item_11	Pearson Correlation	,866**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	10
Item_12	Pearson Correlation	,893**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	10

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

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

## Komitmen Organisasi

Correlations

		Total Skor
Item_1	Pearson Correlation	,872**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	10
Item_2	Pearson Correlation	,640*
	Sig. (2-tailed)	,046
	N	10
Item_3	Pearson Correlation	,677*
	Sig. (2-tailed)	,032
	N	10
Item_4	Pearson Correlation	,796**

	Sig. (2-tailed)	,006
	N	10
Item_5	Pearson Correlation	,686*
	Sig. (2-tailed)	,028
	N	10
Item_6	Pearson Correlation	,695*
	Sig. (2-tailed)	,026
	N	10
Item_7	Pearson Correlation	,784**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	10
Item_8	Pearson Correlation	,690*
	Sig. (2-tailed)	,027
	N	10
Item_9	Pearson Correlation	,740*
	Sig. (2-tailed)	,014
	N	10

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

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

## Organizational Citizenships Behaviour (OCB)

Correlations

		Total Skor
Item_1	Pearson Correlation	,857**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	10
Item_2	Pearson Correlation	,651*
	Sig. (2-tailed)	,041
	N	10
Item_3	Pearson Correlation	,785**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	10
Item_4	Pearson Correlation	,762*
	Sig. (2-tailed)	,010
	N	10
Item_5	Pearson Correlation	,723*

	Sig. (2-tailed)	,018
	N	10
Item_6	Pearson Correlation	,707*
	Sig. (2-tailed)	,022
	N	10
Item_7	Pearson Correlation	,884**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	10
Item_8	Pearson Correlation	,857**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	10
Item_9	Pearson Correlation	,857**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	10
Item_10	Pearson Correlation	,748*
	Sig. (2-tailed)	,013
	N	10
Item_11	Pearson Correlation	,874**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	10
Item_12	Pearson Correlation	,884**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	10
Item_13	Pearson Correlation	,723*
	Sig. (2-tailed)	,018
	N	10
Item_14	Pearson Correlation	,658*
	Sig. (2-tailed)	,039
	N	10
Item_15	Pearson Correlation	,857**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	10

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

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

**Lampiran 4****Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian****Gaya Kepemimpinan****Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	10	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	10	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	15

**Kepuasan Kerja****Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	10	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	10	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	12

**Komitmen Organisasi****Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	10	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	10	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	9

**Organizational Citizenships Behaviour (OCB)****Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	10	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	10	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,955	15

### Lampiran 5 Rekapitulasi Data Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Item Pertanyaan															Jumlah	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	2	4	2	3	4	48	3,20
2	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	2	4	3	3	3	48	3,20
3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	2	3	4	3	3	53	3,53
4	4	2	3	2	3	4	5	5	4	4	3	3	2	4	2	50	3,33
5	3	2	2	2	2	5	4	5	5	4	3	3	2	3	2	47	3,13
6	3	2	2	2	2	5	4	4	5	4	3	3	3	3	3	48	3,20
7	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	49	3,27
8	3	1	3	1	2	5	4	5	5	4	4	3	4	2	3	49	3,27
9	3	2	3	2	3	5	4	4	5	5	2	3	3	2	3	49	3,27
10	3	2	2	3	2	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	46	3,07
11	1	1	3	3	2	4	5	5	4	5	3	3	4	4	2	49	3,27
12	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	48	3,20
13	2	2	3	3	3	4	5	5	4	5	3	3	2	4	3	51	3,40
14	2	2	3	2	3	4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	50	3,33
15	2	3	3	2	2	5	4	4	3	4	2	3	3	2	3	45	3,00
16	3	1	2	2	2	3	4	5	4	4	3	3	4	2	3	45	3,00
17	4	4	2	3	3	3	4	4	5	5	2	3	4	3	2	51	3,40
18	3	2	2	3	3	5	5	5	4	5	3	3	4	5	2	54	3,60
19	4	2	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	50	3,33
20	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	54	3,60
21	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	48	3,20
22	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	48	3,20
23	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	5	3	4	49	3,27
24	2	1	2	2	2	3	4	4	3	5	3	3	2	1	4	41	2,73
25	3	2	2	3	2	5	4	4	4	4	2	4	3	3	4	49	3,27
26	2	2	2	3	3	4	4	3	4	5	3	4	4	3	5	51	3,40
27	1	2	1	2	3	4	4	4	4	4	1	2	3	4	2	43	2,87
28	4	3	1	2	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	48	3,20
29	3	3	2	3	2	4	4	5	2	4	2	2	2	3	3	44	2,93
30	3	3	2	3	2	4	4	3	5	4	3	3	2	3	2	46	3,07
31	3	2	3	4	2	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	51	3,40
32	4	2	3	3	2	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	52	3,47
33	3	2	2	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	2	3	49	3,27
34	2	2	2	3	2	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	49	3,27
35	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	5	2	4	3	3	48	3,20
36	1	1	3	2	1	4	4	4	4	4	1	2	4	2	3	40	2,67
37	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	46	3,07
38	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	48	3,20
39	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	3	4	3	3	3	51	3,40
40	3	2	2	3	2	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	48	3,20
41	3	2	3	2	2	3	5	5	5	5	3	3	4	3	3	51	3,40
42	2	3	2	1	2	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	49	3,27
43	2	3	3	3	2	4	4	4	5	4	3	4	3	2	4	50	3,33
44	2	2	2	2	3	4	5	4	4	4	3	5	4	2	3	49	3,27
45	3	2	3	2	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	50	3,33
46	3	2	3	2	3	4	4	5	5	4	2	4	4	3	3	51	3,40
47	2	2	2	3	3	5	4	5	4	5	3	2	4	3	3	50	3,33
48	1	3	2	3	2	4	4	5	4	5	4	2	4	3	4	50	3,33
49	2	1	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	48	3,20

### Lampiran 6 Rekapitulasi Data Variabel Kepuasan Kerja

No.	Item Pertanyaan												Jumlah	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47	3,92
2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	43	3,58
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	49	4,08
4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	49	4,08
5	5	3	4	3	5	5	4	3	5	3	4	5	49	4,08
6	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	46	3,83
7	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	49	4,08
8	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	55	4,58
9	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	50	4,17
10	5	5	3	4	4	5	3	3	5	4	4	4	49	4,08
11	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	49	4,08
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47	3,92
13	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	48	4,17
14	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	50	4,17
15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3,92
16	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	47	3,92
17	3	5	4	3	5	5	4	3	5	4	4	4	49	4,08
18	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49	4,08
19	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	49	4,08
20	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	51	4,25
21	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	51	4,25
22	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	47	3,92
23	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	48	4,00
24	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
25	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	52	4,33
26	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	51	4,25
27	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	50	4,17
28	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	47	3,92
29	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	45	3,75
30	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	47	3,92
31	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	43	3,58
32	4	5	4	5	3	4	5	3	5	3	4	4	49	4,08
33	4	4	4	2	5	4	4	5	5	2	4	4	47	3,92
34	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	49	4,08
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
36	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	47	3,92
37	2	5	5	3	2	2	5	5	5	5	4	4	47	3,92
38	2	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	48	4,00
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4,08
40	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	4	5	49	4,08
41	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	4	4	48	4,00
42	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	47	3,92
43	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	48	4,00
44	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	50	4,17
45	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	49	4,08
46	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	49	4,08
47	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	52	4,33
48	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	54	4,50
49	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	48	4,00

### Lampiran 7 Rekapitulasi Data Variabel Komitmen Organisasi

No.	Item Pertanyaan									Jumlah	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	37	4,11
2	5	5	5	5	4	4	4	4	5	41	4,56
3	5	3	5	4	4	4	4	5	5	39	4,33
4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	41	4,56
5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	40	4,44
6	5	4	4	4	3	4	4	5	4	37	4,11
7	3	4	4	4	5	4	4	4	4	36	4,00
8	4	4	4	5	5	4	4	4	5	39	4,33
9	5	5	4	5	5	5	4	4	4	41	4,56
10	4	4	4	5	5	4	4	5	4	39	4,33
11	5	5	5	4	5	4	4	4	4	40	4,44
12	4	4	4	4	3	3	4	4	3	33	3,67
13	4	4	5	4	5	4	4	5	4	39	4,33
14	4	4	4	5	5	5	4	5	4	40	4,44
15	4	4	4	4	5	4	4	4	5	38	4,22
16	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	3,78
17	5	5	4	5	5	5	4	4	4	41	4,56
18	4	4	4	5	5	4	5	4	4	39	4,33
19	4	5	4	4	4	4	4	4	5	38	4,22
20	4	4	4	4	5	5	4	4	5	39	4,33
21	4	4	5	4	5	5	4	4	4	39	4,33
22	4	4	4	4	5	4	4	5	4	38	4,22
23	4	4	4	5	4	4	4	5	5	39	4,33
24	4	4	4	4	5	3	4	4	4	36	4,00
25	4	4	5	5	4	5	4	4	4	39	4,33
26	4	4	5	4	5	4	4	5	5	40	4,44
27	4	5	4	4	4	4	4	5	4	38	4,22
28	4	4	4	4	4	5	4	5	4	38	4,22
29	4	4	4	4	4	5	4	5	4	38	4,22
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
31	4	4	5	4	4	5	4	4	5	39	4,33
32	4	4	5	5	4	4	5	5	4	40	4,44
33	5	4	5	4	5	4	5	3	4	39	4,33
34	4	5	4	4	5	4	4	5	5	40	4,44
35	4	5	4	4	3	5	5	4	4	38	4,22
36	5	5	3	4	5	3	4	4	4	37	4,11
37	4	4	5	4	5	4	4	5	3	38	4,22
38	4	3	5	5	5	4	3	4	5	38	4,22
39	3	4	4	5	4	4	5	5	4	38	4,22
40	4	5	4	4	4	5	4	4	4	38	4,22
41	5	5	4	5	5	5	4	5	4	42	4,67
42	5	4	4	4	3	4	4	5	5	38	4,22
43	5	4	4	4	5	5	4	5	4	40	4,44
44	4	4	4	5	5	4	4	4	5	39	4,33
45	4	5	4	4	3	5	4	5	4	38	4,22
46	4	4	4	5	5	4	4	4	5	39	4,33
47	5	5	5	4	5	4	4	5	5	42	4,67
48	4	4	5	5	4	4	4	5	4	39	4,33
49	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38	4,22

**Lampiran 8 Rekapitulasi Data Variabel *Organizational Citizenships Behaviour (OCB)***

No.	Item Pertanyaan															Jumlah	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	3,87
2	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	63	4,20
3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4	66	4,40	
4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	69	4,60
5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	64	4,27	
6	5	5	3	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	5	3	60	4,00
7	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	64	4,27
8	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	66	4,40
9	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	66	4,40
10	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	66	4,40
11	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	67	4,47
12	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	63	4,20
13	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	68	4,53
14	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	66	4,40
15	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	63	4,20
16	5	5	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	62	4,13
17	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	66	4,40
18	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	66	4,40
19	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	63	4,20
20	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	65	4,33
21	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	64	4,27
22	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	63	4,20
23	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	66	4,40
24	5	5	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	60	4,00
25	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	67	4,47
26	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	66	4,40
27	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	64	4,27	
28	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	62	4,13
29	4	4	5	4	5	4	4	5	2	4	5	4	4	5	4	63	4,20
30	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	63	4,20
31	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	66	4,40
32	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	65	4,33
33	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	65	4,33
34	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	65	4,33
35	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	60	4,00
36	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62	4,13
37	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	62	4,13
38	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	63	4,20
39	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	65	4,33
40	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	64	4,27
41	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	5	65	4,33
42	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	66	4,40
43	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	65	4,33
44	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	69	4,60
45	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	66	4,40
46	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	69	4,60
47	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	67	4,47
48	3	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	65	4,33

No.	Item Pertanyaan															Jumlah	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
49	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	62	4,13

## Lampiran 9 Hasil Analisis Regresi Berganda Regression

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KK, KO, GK <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: OCB

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,684 <sup>a</sup>	,468	,432	,12014

a. Predictors: (Constant), KK, KO, GK

b. Dependent Variable: OCB

### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,571	3	,190	13,188	,000 <sup>a</sup>
Residual	,650	45	,014		
Total	1,221	48			

a. Predictors: (Constant), KK, KO, GK

b. Dependent Variable: OCB

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,353	,487		2,781	,008		
GK	,260	,106		,306	2,442	,019	,754 1,326
KO	,219	,100		,253	2,205	,033	,895 1,117
KK	,283	,102		,346	2,782	,008	,764 1,310

a. Dependent Variable: OCB

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	GK	KO	KK
1	1	3,996	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,002	44,060	,06	,72	,26	,00
	3	,001	54,476	,03	,26	,39	,61
	4	,001	68,701	,91	,02	,35	,39

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	GK	KO	KK
1	1	3,996	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,002	44,060	,06	,72	,26	,00
	3	,001	54,476	,03	,26	,39	,61
	4	,001	68,701	,91	,02	,35	,39

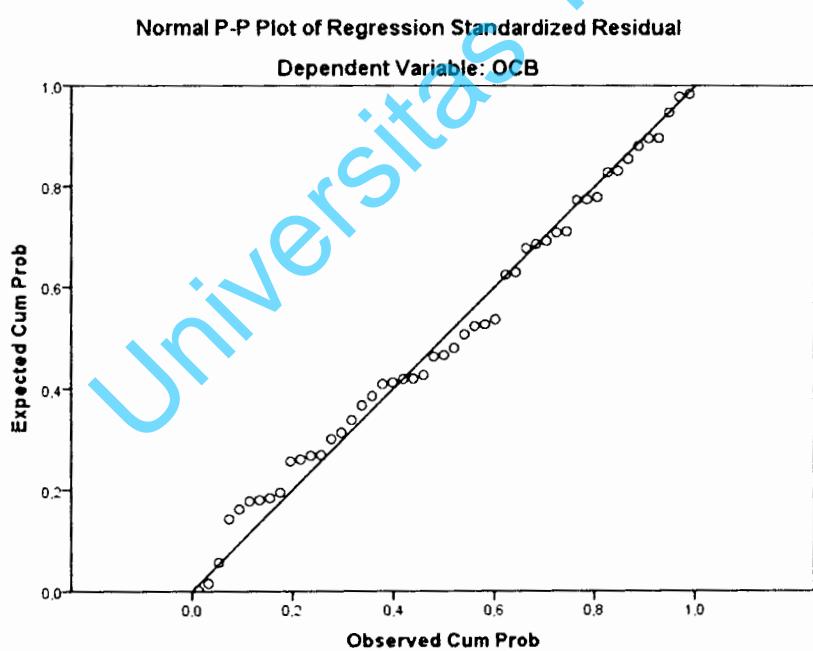
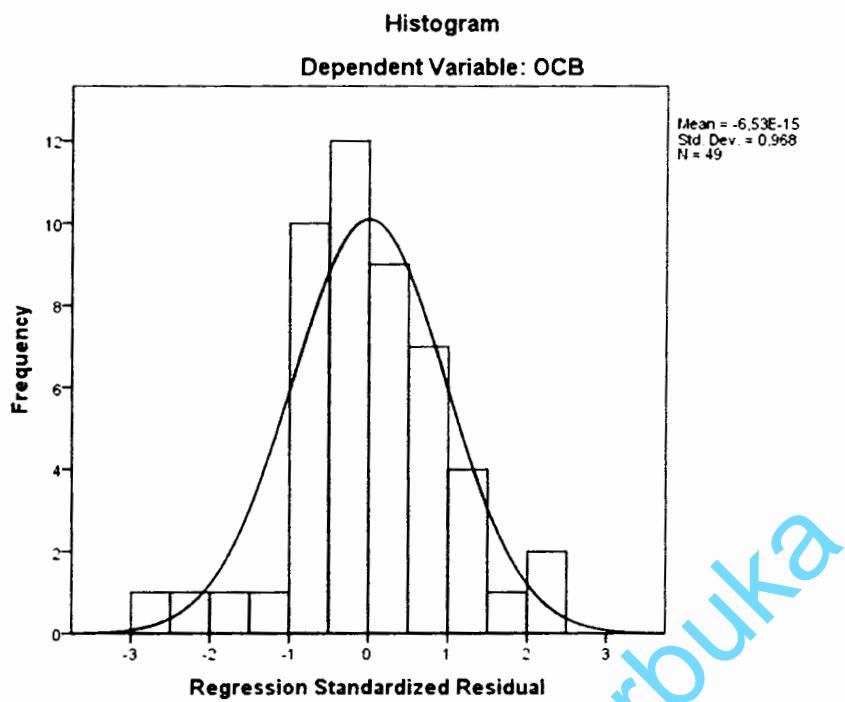
a. Dependent Variable: OCB

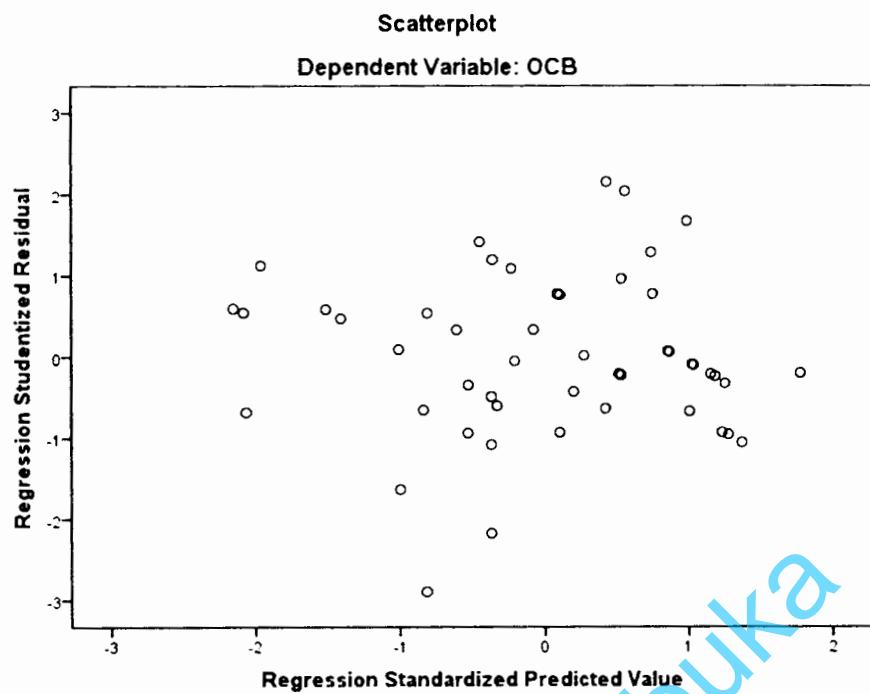
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4,0642	4,4922	4,2990	,10908	49
Std. Predicted Value	-2,152	1,771	,000	1,000	49
Standard Error of Predicted Value	,018	,063	,032	,012	49
Adjusted Predicted Value	4,0418	4,4956	4,2982	,11342	49
Residual	-,33974	,25488	,00000	,11633	49
Std. Residual	-2,828	2,121	,000	,968	49
Stud. Residual	-2,894	2,153	,003	1,002	49
Deleted Residual	-,35574	,26262	,00078	,12480	49
Stud. Deleted Residual	-3,171	2,248	,000	1,033	49
Mahal. Distance	,156	12,146	2,939	3,140	49
Cook's Distance	,000	,136	,019	,029	49
Centered Leverage Value	,003	,253	,061	,065	49

a. Dependent Variable: OCB

## Charts





Lampiran 10. Hasil Transformasi Data Variabel Gaya Kepemimpinan

**Succesive Interval**

3	3	2	2	3	4	4	4	4	2	4	2	3	4	Total	Rata-rata	
3,175	3,637	2,391	2,328	4,127	2,565	1,000	2,371	3,199	3,053	2,116	3,527	1,000	3,613	3,561	<b>41,664</b>	<b>2,778</b>
2,059	3,637	3,864	3,692	4,127	2,565	1,000	1,000	3,199	3,053	2,116	3,527	2,145	3,613	2,348	<b>41,946</b>	<b>2,796</b>
3,175	3,637	3,864	3,692	4,127	4,080	2,772	3,771	3,199	3,053	2,116	2,286	3,278	3,613	2,348	<b>49,011</b>	<b>3,267</b>
4,491	2,344	3,864	2,328	4,127	2,565	2,772	3,771	3,199	3,053	3,346	2,286	1,000	4,854	1,000	<b>45,000</b>	<b>3,000</b>
3,175	2,344	2,391	2,328	2,669	4,080	1,000	3,771	4,748	3,053	3,346	2,286	1,000	3,613	1,000	<b>40,803</b>	<b>2,720</b>
3,175	2,344	2,391	2,328	2,669	4,080	1,000	2,371	4,748	3,053	3,346	2,286	2,145	3,613	2,348	<b>41,896</b>	<b>2,793</b>
3,175	3,637	3,864	3,692	4,127	2,565	1,000	2,371	3,199	3,053	3,346	1,000	2,145	2,318	2,348	<b>41,840</b>	<b>2,789</b>
3,175	1,000	3,864	1,000	2,669	4,080	1,000	3,771	4,748	3,053	4,726	2,286	3,278	2,318	2,348	<b>43,314</b>	<b>2,888</b>
3,175	2,344	3,864	2,328	4,127	4,080	1,000	2,371	4,748	4,697	2,116	2,286	2,145	2,318	2,348	<b>43,946</b>	<b>2,930</b>
3,175	2,344	2,391	3,692	2,669	2,565	1,000	2,371	3,199	3,053	2,116	2,286	2,145	3,613	2,348	<b>38,968</b>	<b>2,598</b>
1,000	1,000	3,864	3,692	2,669	2,565	2,772	3,771	3,199	4,697	3,346	2,286	3,278	4,854	1,000	<b>43,994</b>	<b>2,933</b>
2,059	3,637	3,864	2,328	4,127	2,565	1,000	2,371	3,199	3,053	3,346	1,000	2,145	3,613	1,000	<b>39,308</b>	<b>2,621</b>
2,059	2,344	3,864	3,692	4,127	2,565	2,772	3,771	3,199	4,697	3,346	2,286	1,000	4,854	2,348	<b>46,925</b>	<b>3,128</b>
2,059	2,344	3,864	2,328	4,127	2,565	1,000	3,771	3,199	3,053	4,726	3,527	1,000	3,613	3,561	<b>44,737</b>	<b>2,982</b>
2,059	3,637	3,864	2,328	2,669	4,080	1,000	2,371	1,752	3,053	2,116	2,286	2,145	2,318	2,348	<b>38,026</b>	<b>2,535</b>
3,175	1,000	2,391	2,328	2,669	1,000	1,000	3,771	3,199	3,053	3,346	2,286	3,278	2,318	2,348	<b>37,162</b>	<b>2,477</b>
4,491	5,071	2,391	3,692	4,127	1,000	1,000	2,371	4,748	4,697	2,116	2,286	3,278	3,613	1,000	<b>45,881</b>	<b>3,059</b>
3,175	2,344	2,391	3,692	4,127	4,080	2,772	3,771	3,199	4,697	3,346	2,286	3,278	5,827	1,000	<b>49,985</b>	<b>3,332</b>
4,491	2,344	3,864	3,692	2,669	2,565	1,000	2,371	3,199	3,053	3,346	3,527	2,145	3,613	1,000	<b>42,880</b>	<b>2,859</b>
3,175	3,637	3,864	5,292	4,127	2,565	1,000	3,771	3,199	3,053	4,726	3,527	3,278	3,613	2,348	<b>51,175</b>	<b>3,412</b>
2,059	3,637	3,864	3,692	4,127	2,565	1,000	2,371	3,199	3,053	3,346	2,286	2,145	2,318	2,348	<b>42,011</b>	<b>2,801</b>
1,000	3,637	3,864	3,692	4,127	2,565	1,000	2,371	3,199	3,053	3,346	3,527	1,000	2,318	1,000	<b>39,700</b>	<b>2,647</b>
3,175	2,344	2,391	2,328	2,669	2,565	1,000	2,371	3,199	3,053	2,116	3,527	4,748	3,613	3,561	<b>42,660</b>	<b>2,844</b>
2,059	1,000	2,391	2,328	2,669	1,000	1,000	2,371	1,752	4,697	3,346	2,286	1,000	1,000	3,561	<b>32,461</b>	<b>2,164</b>
3,175	2,344	2,391	3,692	2,669	4,080	1,000	2,371	3,199	3,053	2,116	3,527	2,145	3,613	3,561	<b>42,936</b>	<b>2,862</b>
2,059	2,344	2,391	3,692	4,127	2,565	1,000	1,000	3,199	4,697	3,346	3,527	3,278	3,613	4,649	<b>45,488</b>	<b>3,033</b>
1,000	2,344	1,000	2,328	4,127	2,565	1,000	2,371	3,199	3,053	1,000	1,000	2,145	4,854	1,000	<b>32,986</b>	<b>2,199</b>
4,491	3,637	1,000	2,328	2,669	2,565	1,000	2,371	3,199	3,053	3,346	1,000	3,278	4,854	2,348	<b>41,138</b>	<b>2,743</b>
3,175	3,637	2,391	3,692	2,669	2,565	1,000	3,771	1,000	3,053	2,116	1,000	1,000	3,613	2,348	<b>37,029</b>	<b>2,469</b>
3,175	3,637	2,391	3,692	2,669	2,565	1,000	1,000	4,748	3,053	3,346	2,286	1,000	3,613	1,000	<b>39,175</b>	<b>2,612</b>
3,175	2,344	3,864	5,292	2,669	4,080	1,000	2,371	3,199	3,053	3,346	3,527	2,145	3,613	2,348	<b>46,026</b>	<b>3,068</b>
4,491	2,344	3,864	3,692	2,669	4,080	1,000	2,371	3,199	3,053	3,346	3,527	2,145	4,854	2,348	<b>46,983</b>	<b>3,132</b>
3,175	2,344	2,391	3,692	4,127	2,565	1,000	3,771	3,199	3,053	4,726	2,286	1,000	3,613	2,348	<b>43,290</b>	<b>2,886</b>
2,059	2,344	2,391	3,692	2,669	2,565	1,000	2,371	4,748	3,053	4,726	2,286	3,278	3,613	2,348	<b>43,143</b>	<b>2,876</b>
2,059	2,344	3,864	3,692	4,127	2,565	1,000	2,371	1,752	4,697	2,116	3,527	2,145	3,613	2,348	<b>42,221</b>	<b>2,815</b>
1,000	1,000	3,864	2,328	1,000	2,565	1,000	2,371	1,752	4,697	2,116	3,527	2,145	3,613	2,348	<b>31,324</b>	<b>2,088</b>
3,175	3,637	3,864	3,692	5,827	1,000	1,000	1,000	3,199	1,000	3,346	2,286	2,145	2,318	2,348	<b>38,490</b>	<b>2,566</b>
3,175	2,344	3,864	3,692	4,127	2,565	1,000	2,371	3,199	3,053	2,116	2,286	2,145	2,318	1,000	<b>40,486</b>	<b>2,699</b>
3,175	2,344	3,864	3,692	4,127	2,565	2,772	1,000	3,199	4,697	3,346	3,527	2,145	3,613	2,348	<b>46,415</b>	<b>3,094</b>
3,175	2,344	2,391	3,692	2,669	2,565	1,000	2,371	3,199	3,053	3,346	2,286	1,000	3,613	2,348	<b>39,053</b>	<b>2,604</b>
3,175	2,344	3,864	2,328	2,669	1,000	2,772	3,771	4,748	4,697	3,346	2,286	3,278	3,613	2,348	<b>46,238</b>	<b>3,083</b>
2,059	3,637	2,391	1,000	2,669	2,565	2,772	3,771	3,199	3,053	3,346	2,286	3,278	3,613	3,561	<b>43,201</b>	<b>2,880</b>

2,059	3,637	3,864	3,692	2,669	2,565	1,000	2,371	4,748	3,053	3,346	3,527	2,145	2,318	3,561	<b>44,555</b>	<b>2,970</b>
2,059	2,344	2,391	2,328	4,127	2,565	2,772	2,371	3,199	3,053	3,346	4,924	3,278	2,318	2,348	<b>43,422</b>	<b>2,895</b>
3,175	2,344	3,864	2,328	4,127	2,565	1,000	3,771	4,748	3,053	3,346	2,286	2,145	3,613	2,348	<b>44,713</b>	<b>2,981</b>
3,175	2,344	3,864	2,328	4,127	2,565	1,000	3,771	4,748	3,053	2,116	3,527	3,278	3,613	2,348	<b>45,856</b>	<b>3,057</b>
2,059	2,344	2,391	3,692	4,127	4,080	1,000	3,771	3,199	4,697	3,346	1,000	3,278	3,613	2,348	<b>44,945</b>	<b>2,996</b>
1,000	3,637	2,391	3,692	2,669	2,565	1,000	3,771	3,199	4,697	4,726	1,000	3,278	3,613	3,561	<b>44,800</b>	<b>2,987</b>
2,059	1,000	3,864	3,692	2,669	2,565	1,000	2,371	3,199	3,053	4,726	2,286	2,145	2,318	1,000	<b>37,947</b>	<b>2,530</b>

Universitas Terbuka

## Lampiran 11. Hasil Transformasi Data Variabel Kepuasan Kerja

## Successive Interval

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	Total	Rata-rata
3,207	2,785	2,566	3,507	3,384	3,193	2,398	2,626	3,210	3,029	2,642	1,000	33,548	2,796
1,848	1,000	1,000	3,507	3,384	1,655	1,000	2,626	3,210	4,480	2,642	1,000	27,353	2,279
3,207	2,785	2,566	3,507	3,384	3,193	2,398	2,626	3,210	4,480	2,642	2,623	36,621	3,052
3,207	4,423	2,566	3,507	3,384	1,655	2,398	4,237	4,649	3,029	1,000	2,623	36,679	3,057
4,803	1,000	2,566	2,033	4,860	4,802	2,398	1,000	4,649	1,793	2,642	4,192	36,739	3,062
3,207	2,785	2,566	3,507	2,033	3,193	2,398	2,626	1,908	3,029	2,642	2,623	32,517	2,710
1,848	2,785	4,104	2,033	3,384	3,193	3,803	2,626	3,210	3,029	2,642	4,192	36,849	3,071
4,803	4,423	4,104	5,159	4,860	3,193	3,803	2,626	3,210	4,480	2,642	2,623	45,927	3,827
3,207	2,785	2,566	3,507	4,860	4,802	2,398	2,626	3,210	3,029	2,642	2,623	38,256	3,188
4,803	4,423	1,000	3,507	3,384	4,802	1,000	1,000	4,649	3,029	2,642	2,623	36,863	3,072
3,207	2,785	2,566	3,507	3,384	3,193	2,398	2,626	4,649	4,480	1,000	2,623	36,418	3,035
3,207	2,785	2,566	3,507	3,384	3,193	2,398	2,626	3,210	3,029	2,642	1,000	33,548	2,796
3,207	2,785	2,566	3,507	3,384	3,193	3,803	2,626	3,210	3,029	1,000	2,623	34,933	2,911
3,207	2,785	2,566	3,507	4,860	3,193	2,398	2,626	3,210	3,029	4,325	2,623	38,329	3,194
3,207	1,000	2,566	3,507	3,384	3,193	2,398	2,626	3,210	3,029	2,642	2,623	33,385	2,782
1,848	2,785	2,566	3,507	3,384	3,193	2,398	2,626	3,210	4,480	2,642	1,000	33,640	2,803
1,848	4,423	2,566	2,033	4,860	4,802	2,398	1,000	4,649	3,029	2,642	2,623	36,874	3,073
3,207	2,785	2,566	3,507	3,384	3,193	3,803	2,626	3,210	3,029	2,642	2,623	36,575	3,048
3,207	2,785	2,566	2,033	3,384	3,193	2,398	2,626	4,649	4,480	2,642	2,623	36,586	3,049
3,207	2,785	2,566	5,159	3,384	3,193	3,803	2,626	3,210	3,029	2,642	4,192	39,797	3,316
3,207	2,785	4,104	3,507	3,384	4,802	2,398	4,237	3,210	3,029	2,642	2,623	39,928	3,327
3,207	2,785	2,566	5,159	2,033	3,193	1,000	2,626	3,210	3,029	2,642	2,623	34,073	2,839
3,207	2,785	4,104	3,507	3,384	4,802	2,398	2,626	3,210	1,793	1,000	2,623	35,439	2,953
4,803	2,785	2,566	2,033	3,384	3,193	2,398	2,626	3,210	3,029	2,642	2,623	35,292	2,941
3,207	4,423	2,566	3,507	3,384	4,802	3,803	2,626	3,210	3,029	4,325	2,623	41,506	3,459
4,803	2,785	2,566	3,507	3,384	3,193	3,803	2,626	3,210	3,029	2,642	4,192	39,741	3,312
3,207	2,785	4,104	3,507	4,860	3,193	2,398	2,626	3,210	3,029	1,000	4,192	38,111	3,176
3,207	2,785	2,566	3,507	2,033	3,193	2,398	2,626	1,908	4,480	2,642	2,623	33,968	2,831
1,848	2,785	2,566	3,507	3,384	3,193	2,398	2,626	3,210	1,793	2,642	1,000	30,953	2,579
3,207	2,785	1,000	3,507	3,384	3,193	1,000	2,626	3,210	3,029	4,325	2,623	33,888	2,824
1,848	2,785	1,000	3,507	2,033	3,193	1,000	1,000	1,908	3,029	4,325	2,623	28,250	2,354
3,207	4,423	2,566	5,159	2,033	3,193	3,803	1,000	4,649	1,793	2,642	2,623	37,092	3,091
3,207	2,785	2,566	1,000	4,860	3,193	2,398	4,237	4,649	1,000	2,642	2,623	35,160	2,930
3,207	2,785	1,000	3,507	3,384	3,193	2,398	4,237	4,649	3,029	2,642	2,623	36,654	3,054

3,207	2,785	2,566	3,507	3,384	3,193	2,398	2,626	3,210	3,029	2,642	2,623	<b>35,170</b>	<b>2,931</b>
3,207	2,785	2,566	3,507	3,384	3,193	2,398	2,626	1,908	4,480	1,000	2,623	<b>33,677</b>	<b>2,806</b>
1,000	4,423	4,104	2,033	1,000	1,000	3,803	4,237	4,649	4,480	2,642	2,623	<b>35,994</b>	<b>2,999</b>
1,000	4,423	4,104	5,159	3,384	3,193	2,398	2,626	3,210	1,793	2,642	2,623	<b>36,555</b>	<b>3,046</b>
3,207	2,785	2,566	3,507	3,384	3,193	2,398	2,626	3,210	3,029	2,642	4,192	<b>36,740</b>	<b>3,062</b>
3,207	2,785	2,566	3,507	4,860	3,193	1,000	4,237	1,908	3,029	2,642	4,192	<b>37,127</b>	<b>3,094</b>
3,207	2,785	2,566	3,507	4,860	4,802	3,803	4,237	1,000	1,000	2,642	2,623	<b>37,033</b>	<b>3,086</b>
3,207	2,785	2,566	3,507	2,033	4,802	2,398	1,000	3,210	3,029	2,642	2,623	<b>33,802</b>	<b>2,817</b>
3,207	2,785	2,566	3,507	3,384	3,193	3,803	2,626	3,210	3,029	1,000	2,623	<b>34,933</b>	<b>2,911</b>
3,207	2,785	2,566	3,507	3,384	3,193	3,803	2,626	4,649	3,029	2,642	2,623	<b>38,015</b>	<b>3,168</b>
3,207	2,785	4,104	2,033	3,384	3,193	2,398	2,626	4,649	3,029	2,642	2,623	<b>36,673</b>	<b>3,056</b>
3,207	2,785	1,000	3,507	3,384	3,193	2,398	2,626	3,210	4,480	2,642	4,192	<b>36,624</b>	<b>3,052</b>
3,207	2,785	2,566	3,507	3,384	4,802	3,803	2,626	4,649	4,480	2,642	2,623	<b>41,075</b>	<b>3,423</b>
4,803	4,423	4,104	3,507	3,384	3,193	3,803	2,626	3,210	3,029	4,325	4,192	<b>44,599</b>	<b>3,717</b>
3,207	2,785	2,566	3,507	2,033	3,193	3,803	2,626	3,210	3,029	2,642	2,623	<b>35,224</b>	<b>2,935</b>

Universitas Terbuka

Lampiran 12. Hasil Transformasi Data Variabel Komitmen Organisasi

Successive Interval										Total	Rata-rata	X1	X3	X2	OCB
4	4	4	4	4	5	4	4	4							
2,772	2,743	2,908	2,908	2,124	4,123	3,234	2,761	2,715	26,286	2,921	2,777578	2,921	2,795639	2,147329	
4,336	4,292	4,478	4,478	2,124	2,613	3,234	2,761	4,251	32,566	3,618	2,796377	3,618	2,279391	2,591245	
4,336	1,000	4,478	2,908	2,124	2,613	3,234	4,295	4,251	29,238	3,249	3,267425	3,249	3,051784	2,957629	
4,336	4,292	4,478	2,908	2,124	2,613	5,071	2,761	4,251	32,832	3,648	3,000019	3,648	3,05656	3,202203	
4,336	4,292	4,478	2,908	2,124	2,613	3,234	4,295	2,715	30,994	3,444	2,720192	3,444	3,061615	2,656062	
4,336	2,743	2,908	2,908	1,000	2,613	3,234	4,295	2,715	26,751	2,972	2,793086	2,972	2,709745	2,259886	
1,000	2,743	2,908	2,908	3,439	2,613	3,234	2,761	2,715	24,320	2,702	2,789356	2,702	3,070751	2,68	
2,772	2,743	2,908	4,478	3,439	2,613	3,234	2,761	4,251	29,197	3,244	2,887633	3,244	3,827218	2,853542	
4,336	4,292	2,908	4,478	3,439	4,123	3,234	2,761	2,715	32,285	3,587	2,929731	3,587	3,188003	2,889687	
2,772	2,743	2,908	4,478	3,439	2,613	3,234	4,295	2,715	29,196	3,244	2,597837	3,244	3,071895	2,889602	
4,336	4,292	4,478	2,908	3,439	2,613	3,234	2,761	2,715	30,775	3,419	2,932933	3,419	3,034845	2,99616	
2,772	2,743	2,908	2,908	1,000	1,000	3,234	2,761	1,000	20,325	2,258	2,620511	2,258	2,795639	2,614482	
2,772	2,743	4,478	2,908	3,439	2,613	3,234	4,295	2,715	29,196	3,244	3,1283	3,244	2,911076	3,090136	
2,772	2,743	2,908	4,478	3,439	4,123	3,234	4,295	2,715	30,705	3,412	2,98245	3,412	3,194084	2,867568	
2,772	2,743	2,908	2,908	3,439	2,613	3,234	2,761	4,251	27,628	3,070	2,535034	3,070	2,782113	2,5903	
2,772	2,743	2,908	1,000	1,000	2,613	3,234	2,761	2,715	21,745	2,416	2,477438	2,416	2,803302	2,444638	
4,336	4,292	2,908	4,478	3,439	4,123	3,234	2,761	2,715	32,285	3,587	3,058759	3,587	3,072866	2,888426	
2,772	2,743	2,908	4,478	3,439	2,613	5,071	2,761	2,715	29,498	3,278	3,332351	3,278	3,047949	2,922224	
2,772	4,292	2,908	2,908	2,124	2,613	3,234	2,761	4,251	27,862	3,096	2,858643	3,096	3,048874	2,57991	
2,772	2,743	2,908	2,908	3,439	4,123	3,234	2,761	4,251	29,137	3,237	3,41169	3,237	3,316427	2,775694	
2,772	2,743	4,478	2,908	3,439	4,123	3,234	2,761	2,715	29,171	3,241	2,800725	3,241	3,327305	2,690445	
2,772	2,743	2,908	2,908	3,439	2,613	3,234	4,295	2,715	27,626	3,070	2,646653	3,070	2,83941	2,573851	
2,772	2,743	2,908	4,478	2,124	2,613	3,234	4,295	4,251	29,417	3,269	2,843983	3,269	2,953221	2,899765	
2,772	2,743	2,908	3,439	1,000	3,234	2,761	2,715	2,715	24,478	2,720	2,164045	2,720	2,941017	2,289892	
2,772	2,743	4,478	4,478	2,124	4,123	3,234	2,761	2,715	29,426	3,270	2,862414	3,270	3,458812	2,986483	
2,772	2,743	4,478	2,908	3,439	2,613	3,234	4,295	4,251	30,732	3,415	3,032505	3,415	3,311736	2,898876	
2,772	4,292	2,908	2,908	2,124	2,613	3,234	4,295	2,715	27,860	3,096	2,19906	3,096	3,17591	2,713299	
2,772	2,743	2,908	2,908	2,124	4,123	3,234	4,295	2,715	27,820	3,091	2,742554	3,091	2,830665	2,486019	
2,772	2,743	2,908	2,908	2,124	4,123	3,234	4,295	2,715	27,820	3,091	2,468628	3,091	2,579376	2,643154	
2,772	2,743	2,908	2,908	2,124	2,613	3,234	2,761	2,715	24,777	2,753	2,61168	2,753	2,824016	2,602242	
2,772	2,743	4,478	2,908	2,124	4,123	3,234	2,761	4,251	29,392	3,266	3,068417	3,266	2,354132	2,876424	
2,772	2,743	4,478	4,478	2,124	2,613	5,071	4,295	2,715	31,287	3,476	3,132173	3,476	3,090963	2,772369	
4,336	2,743	4,478	2,908	3,439	2,613	5,071	1,000	2,715	29,302	3,256	2,886009	3,256	2,930018	2,774598	
2,772	4,292	2,908	2,908	3,439	2,613	3,234	4,295	4,251	30,711	3,412	2,87617	3,412	3,054464	2,794572	
2,772	4,292	2,908	2,908	1,000	4,123	5,071	2,761	2,715	28,548	3,172	2,814715	3,172	2,930865	2,322378	
4,336	4,292	1,000	2,908	3,439	1,000	3,234	2,761	2,715	25,684	2,854	2,088261	2,854	2,806423	2,469013	
2,772	2,743	4,478	2,908	3,439	2,613	3,234	4,295	1,000	27,481	3,053	2,565986	3,053	2,999493	2,500023	
2,772	1,000	4,478	4,478	3,439	2,613	1,000	2,761	4,251	26,790	2,977	2,699047	2,977	3,046257	2,58164	
1,000	2,743	2,908	4,478	2,124	2,613	5,071	4,295	2,715	27,946	3,105	3,09433	3,105	3,061655	2,819537	
2,772	4,292	2,908	2,908	2,124	4,123	3,234	2,761	2,715	27,835	3,093	2,603502	3,093	3,093877	2,70178	

4,336	4,292	2,908	4,478	3,439	4,123	3,234	4,295	2,715	33,819	3,758	3,082557	3,758	3,086045	2,798801
4,336	2,743	2,908	2,908	1,000	2,613	3,234	4,295	4,251	28,287	3,143	2,88009	3,143	2,816849	2,896147
4,336	2,743	2,908	2,908	3,439	4,123	3,234	4,295	2,715	30,700	3,411	2,97033	3,411	2,911076	2,789303
2,772	2,743	2,908	4,478	3,439	2,613	3,234	2,761	4,251	29,197	3,244	2,894832	3,244	3,167883	3,182138
2,772	4,292	2,908	2,908	1,000	4,123	3,234	4,295	2,715	28,246	3,138	2,980843	3,138	3,056067	2,895604
2,772	2,743	2,908	4,478	3,439	2,613	3,234	2,761	4,251	29,197	3,244	3,057058	3,244	3,052034	3,20683
4,336	4,292	4,478	2,908	3,439	2,613	3,234	4,295	4,251	33,845	3,761	2,996323	3,761	3,422925	3,014781
2,772	2,743	4,478	4,478	2,124	2,613	3,234	4,295	2,715	29,451	3,272	2,986634	3,272	3,716587	2,825272
2,772	2,743	4,478	4,478	2,124	2,613	3,234	2,761	2,715	27,917	3,102	2,529821	3,102	2,935318	2,473491

Universitas Terbuka

Lampiran 13. Hasil Transformasi Data Variabel OCB

**Succesive Interval**

4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	Total	Rata-rata
2,730	1,000	2,715	1,000	1,000	2,495	1,000	2,289	3,199	1,000	2,887	2,698	2,715	2,925	2,557	<b>32,210</b>	<b>2,147</b>
2,730	1,000	2,715	4,295	2,603	2,495	1,000	1,000	3,199	1,000	2,887	2,698	4,251	4,439	2,557	<b>38,869</b>	<b>2,591</b>
4,261	2,603	4,251	4,295	2,603	3,954	2,681	3,661	3,199	1,000	2,887	2,698	2,715	1,000	2,557	<b>44,364</b>	<b>2,958</b>
4,261	2,603	4,251	2,964	2,603	2,495	2,681	3,661	3,199	1,000	2,887	2,698	4,251	4,439	4,041	<b>48,033</b>	<b>3,202</b>
2,730	1,000	2,715	4,295	1,000	3,954	1,000	3,661	4,748	1,000	2,887	2,698	2,715	4,439	1,000	<b>39,841</b>	<b>2,656</b>
4,261	2,603	1,000	1,908	1,000	3,954	1,000	2,289	4,748	1,000	1,000	1,000	4,439	1,000	33,898	2,260	
2,730	1,000	2,715	2,964	1,000	3,954	1,000	2,289	4,748	1,000	2,887	2,698	4,251	2,925	4,041	<b>40,200</b>	<b>2,680</b>
4,261	2,603	2,715	4,295	1,000	3,954	1,000	3,661	4,748	1,000	2,887	1,000	2,715	2,925	4,041	<b>42,803</b>	<b>2,854</b>
2,730	1,000	2,715	4,295	2,603	3,954	1,000	2,289	3,199	2,681	2,887	4,260	4,251	2,925	2,557	<b>43,345</b>	<b>2,890</b>
2,730	2,603	4,251	4,295	2,603	2,495	1,000	2,289	3,199	1,000	2,887	4,260	4,251	2,925	2,557	<b>43,344</b>	<b>2,890</b>
4,261	2,603	4,251	2,964	1,000	2,495	2,681	3,661	3,199	1,000	2,887	4,260	2,715	2,925	4,041	<b>44,942</b>	<b>2,996</b>
2,730	1,000	2,715	1,908	1,000	2,495	2,681	3,661	3,199	1,000	2,887	4,260	2,715	2,925	4,041	<b>39,217</b>	<b>2,614</b>
4,261	1,000	2,715	4,295	1,000	2,495	2,681	3,661	3,199	2,681	2,887	4,260	4,251	2,925	4,041	<b>46,352</b>	<b>3,090</b>
2,730	1,000	2,715	4,295	2,603	2,495	1,000	3,661	3,199	1,000	2,887	2,698	4,251	4,439	4,041	<b>43,014</b>	<b>2,868</b>
4,261	2,603	2,715	2,964	1,000	3,954	1,000	2,289	1,752	1,000	2,887	2,698	4,251	2,925	2,557	<b>38,855</b>	<b>2,590</b>
4,261	2,603	1,000	2,964	2,603	1,000	3,661	3,199	1,000	1,000	2,887	2,698	2,715	2,925	4,041	<b>36,670</b>	<b>2,445</b>
4,261	2,603	2,715	4,295	1,000	3,954	1,000	2,289	4,748	2,681	2,887	2,698	2,715	2,925	2,557	<b>43,326</b>	<b>2,888</b>
4,261	2,603	2,715	1,908	2,603	3,954	2,681	3,661	3,199	2,681	2,887	1,000	2,715	2,925	4,041	<b>43,833</b>	<b>2,922</b>
4,261	1,000	2,715	2,964	2,603	3,954	1,000	2,289	3,199	1,000	4,535	2,698	1,000	2,925	2,557	<b>38,699</b>	<b>2,580</b>
4,261	2,603	2,715	4,295	1,000	2,495	1,000	2,289	3,199	1,000	2,887	2,698	2,715	4,439	4,041	<b>41,635</b>	<b>2,776</b>
4,261	2,603	4,251	2,964	1,000	2,495	1,000	2,289	3,199	1,000	2,887	2,698	2,715	4,439	2,557	<b>40,357</b>	<b>2,690</b>
2,730	2,603	2,715	2,964	1,000	3,954	1,000	3,661	3,199	1,000	2,887	2,698	2,715	2,925	2,557	<b>38,608</b>	<b>2,574</b>
2,730	2,603	4,251	2,964	2,603	2,495	1,000	2,289	3,199	1,000	2,887	4,260	4,251	2,925	4,041	<b>43,496</b>	<b>2,900</b>
4,261	2,603	2,715	2,964	1,000	1,000	1,000	2,289	1,752	2,681	2,887	1,000	2,715	2,925	2,557	<b>34,348</b>	<b>2,290</b>
4,261	2,603	2,715	4,295	2,603	3,954	1,000	2,289	3,199	1,000	2,887	4,260	4,251	2,925	2,557	<b>44,797</b>	<b>2,986</b>
2,730	2,603	4,251	2,964	2,603	2,495	1,000	3,661	3,199	2,681	2,887	2,698	2,715	4,439	2,557	<b>43,483</b>	<b>2,899</b>
2,730	2,603	2,715	2,964	2,603	2,495	2,681	2,889	4,748	1,000	4,535	2,698	2,715	2,925	1,000	<b>40,699</b>	<b>2,713</b>
2,730	2,603	2,715	2,964	1,000	2,495	1,000	2,289	3,199	1,000	2,887	2,698	2,715	4,439	2,557	<b>37,290</b>	<b>2,486</b>
2,730	1,000	4,251	2,964	2,603	2,495	1,000	3,661	1,000	1,000	4,535	2,698	2,715	4,439	2,557	<b>39,647</b>	<b>2,643</b>
2,730	2,603	2,715	2,964	1,000	2,495	1,000	1,000	4,748	1,000	2,887	2,698	2,715	4,439	4,041	<b>39,034</b>	<b>2,602</b>
4,261	2,603	2,715	4,295	1,000	3,954	1,000	2,289	3,199	1,000	2,887	2,698	4,251	4,439	2,557	<b>43,146</b>	<b>2,876</b>
2,730	1,000	2,715	4,295	2,603	3,954	1,000	2,289	3,199	1,000	2,887	2,698	4,251	2,925	4,041	<b>41,586</b>	<b>2,772</b>
2,730	2,603	4,251	4,295	2,603	2,495	1,000	3,661	3,199	1,000	2,887	2,698	2,715	2,925	2,557	<b>41,619</b>	<b>2,775</b>
4,261	2,603	4,251	2,964	1,000	2,495	1,000	2,289	3,199	1,000	2,887	4,260	2,715	4,439	2,557	<b>41,919</b>	<b>2,795</b>
2,730	1,000	2,715	1,908	1,000	2,495	1,000	2,289	1,752	2,681	2,887	2,698	2,715	2,925	4,041	<b>34,836</b>	<b>2,322</b>
4,261	1,000	2,715	4,295	1,000	2,495	1,000	2,289	3,199	1,000	2,887	2,698	2,715	2,925	2,557	<b>37,035</b>	<b>2,469</b>
2,730	1,000	2,715	4,295	2,603	2,495	1,000	1,000	3,199	2,681	2,887	2,698	2,715	2,925	2,557	<b>37,500</b>	<b>2,500</b>
4,261	1,000	2,715	2,964	1,000	2,495	1,000	3,661	3,199	1,000	4,535	2,698	2,715	2,925	2,557	<b>38,725</b>	<b>2,582</b>
4,261	1,000	4,251	4,295	1,000	2,495	2,681	1,000	3,199	2,681	4,535	2,698	2,715	2,925	2,557	<b>42,293</b>	<b>2,820</b>
4,261	1,000	2,715	2,964	2,603	3,954	1,000	1,000	3,199	1,000	2,887	2,698	4,251	4,439	2,557	<b>40,527</b>	<b>2,702</b>
2,730	1,000	2,715	2,964	1,000	1,000	2,681	3,661	4,748	2,681	2,887	2,698	4,251	2,925	4,041	<b>41,982</b>	<b>2,799</b>
2,730	2,603	4,251	2,964	1,000	2,495	2,681	3,661	3,199	1,000	2,887	4,260	2,715	4,439	2,557	<b>43,442</b>	<b>2,896</b>

2,730	1,000	4,251	4,295	2,603	2,495	1,000	2,289	4,748	1,000	4,535	2,698	2,715	2,925	2,557	<b>41,840</b>	<b>2,789</b>
4,261	2,603	4,251	4,295	1,000	3,954	2,681	3,661	3,199	1,000	2,887	4,260	2,715	2,925	4,041	<b>47,732</b>	<b>3,182</b>
2,730	1,000	2,715	4,295	2,603	2,495	2,681	2,289	3,199	1,000	4,535	2,698	2,715	4,439	4,041	<b>43,434</b>	<b>2,896</b>
2,730	2,603	4,251	4,295	1,000	2,495	2,681	3,661	3,199	2,681	4,535	4,260	2,715	4,439	2,557	<b>48,102</b>	<b>3,207</b>
4,261	2,603	4,251	2,964	1,000	2,495	1,000	2,289	3,199	2,681	4,535	2,698	4,251	4,439	2,557	<b>45,222</b>	<b>3,015</b>
1,000	2,603	2,715	1,908	2,603	2,495	1,000	3,661	4,748	2,681	4,535	2,698	4,251	2,925	2,557	<b>42,379</b>	<b>2,825</b>
2,730	1,000	2,715	4,295	1,000	1,000	1,000	3,661	4,748	1,000	2,887	4,260	2,715	1,535	2,557	<b>37,102</b>	<b>2,473</b>

Universitas Terbuka