



TESIS PM-147501

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI KERJA
DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN
KINERJA KARYAWAN PT. MSH NIAGA TELECOM
SURABAYA**

**DIMAS PRATAMA PUTRA
9114201409**

**DOSEN PEMBIMBING
Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2017**



THESIS PM-147501

**EFFECT OF JOB SATISFACTION, WORK
MOTIVATION AND LEADERSHIP ON
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND
EMPLOYEES PERFORMANCE PT. MSH NIAGA
TELECOM SURABAYA**

DIMAS PRATAMA PUTRA
9114201409

SUPERVISOR
Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT

**DEPARTEMENT OF TECHNOLOGY MANAGEMENT
INDUSTRIAL MANAGEMENT
FACULTY OF BUSINESS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2017**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

DIMAS PRATAMA PUTRA

NRP. 9114201409

Tanggal Ujian : 21 Juni 2017

Periode Wisuda : September 2017

Disetujui Oleh:

1. **Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT**

NIP : 196310081990021001

(Pembimbing)

2. **Dr. Ir. Mokhamad Suef, M.Sc (Eng)**

NIP : 196506031990031002

(Penguji)

3. **Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, MEngSc**

NIP : 195903181987011001

(Penguji)

Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi

Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, MEngSc
NIP. 195903181987011001

PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DAN KINERJA KARYAWAN PT. MSH NIAGA TELECOM

Nama : Dimas Pratama Putra
NRP : 9114201409
Pembimbing : Dr. Ir. Bambang Syairudin MT

ABSTRAK

PT. MSH Niaga Telecom adalah perusahaan yang bergerak sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi khususnya penyelenggara jasa nilai tambah teleponi yaitu penyedia layanan *calling card*. Pada tahun 2009, penyelenggara jasa nilai tambah teleponi mengalami penurunan signifikan, dan selanjutnya terus berkurang. Ini disebabkan oleh konsumen yang beralih kepada teknologi lain untuk berkomunikasi seperti seluler dan internet. Sehingga banyak penyelenggara yang akhirnya tutup atau *merger* kepada perusahaan yang produk layanannya sedang mengalami kenaikan penjualan. Berdasarkan penilaian internal kinerja karyawan, karyawan dengan nilai memuaskan mengalami penurunan dari 79% di tahun 2014, 76% di tahun 2015, dan 74% di tahun 2016. Untuk meningkatkan kinerja tersebut perlu dilakukan pendekatan sumber daya manusia antara lain kepuasan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap OCB dan kinerja karyawan PT. MSH Niaga Telecom cabang Surabaya dengan metode SEM-PLS. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah kepuasan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, OCB, dan kinerja. Teknik pengambilan data menggunakan kuisioner dengan responden populasi karyawan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya. Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai t-statistik 3,238, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai t-statistik 2,038, dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai t-statistik 2,911. Dengan diketahuinya variabel yang signifikan berpengaruh, kemudian dirumuskan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya.

Kata Kunci: *Kepuasan kerja, Motivasi kerja, Kepemimpinan, Organizational citizenship behavior, OCB, Kinerja karyawan.*

(Halaman Ini Sengaja Dikosongkan)

***EFFECT OF JOB SATISFACTION, WORK MOTIVATION, AND
LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB) AND EMPLOYEES PERFORMANCE PT.
MSH NIAGA TELECOM***

By : Dimas Pratama Putra
Student Identity Number : 9114201409
Supervisor : Dr. Ir. Bambang Syairudin MT

ABSTRACT

PT. MSH Niaga Telecom is a company that operates as telecommunication service provider especially telephony value added service provider that is calling card service. In 2009, telephone value-added service providers declined significantly, and further reduced. This is due to consumers switching to other form of technologies to communicate like mobile and internet. Many service providers who eventually close or merge to companies whose service products are experiencing increased sales. Based on the internal assessment of employee performance, employees with satisfactory value decreased from 79% in 2014, 76% in 2015, and 74% in 2016. To improve the employee performance, by using human resources approach such as job satisfaction, work motivation, Leadership, and organizational citizenship behavior (OCB).

This study aims to determine how much influence job satisfaction, work motivation and leadership to OCB and employee performance of PT. MSH Niaga Telecom Surabaya branch with SEM-PLS method. Variables used in this study are job satisfaction, work motivation, leadership, OCB, and performance. Technique of collecting data using questioner with respondent of employee population PT.MSH Niaga Telecom Surabaya. The result of this research is job satisfaction have positive and significant effect to OCB with t-statistic value 3,238, leadership have positive and significant effect to performance with t-statistic value 2,038, and OCB have positive and significant effect to performance with t-statistic value 2,911. With the knowledge of significant variables influence, then formulated a strategy to improve employee performance of PT.MSH Niaga Telecom Surabaya.

Keywords: *Job satisfaction, Work motivation, Leadership, Organizational citizenship behavior, OCB, Employee performance*

(Halaman Ini Sengaja Dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala hal yang diberikan hingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal tesis dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan PT. MSH Niaga Telecom”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen Teknologi (MMT) di Program Magister Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Ir. Bambang Syairudin MT selaku dosen pembimbing yang selalu memberi bimbingan dan masukan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Dr. Ir. Mokhamad Suef, MSc (Eng) selaku Kepala Departemen Program Studi MMT-ITS
3. Seluruh dosen pengajar yang telah memberikan tambahan wawasan dan ilmu pengetahuan beserta seluruh staf dan karyawan prodi MMT ITS.
4. Ir. Budi Pamungkas selaku Branch Manager PT. MSH Niaga Telecom.
5. Orangtua penulis yaitu Bapak Imam Subronto, SE, MM, Ak. dan Ibu Enny Susilowati yang selalu mendukung dalam doa terbaik.
6. Istri dan Anak penulis yaitu Rostiani dan Kireina Azzahra Putri yang setiap saat mendukung dan membantu hingga penulisan tesis dapat terselesaikan dengan baik.
7. Teman-teman satu angkatan Program Studi Magister Manajemen Teknologi bidang keahlian Manajemen Industri semester genap angkatan tahun 2014 Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih mendapat kelemahan yang perlu diperkuat dan kekurangan yang perlu dilengkapi. Karena itu, dengan rendah hati penulis mengharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperkuat kelemahan dan melengkapi kekurangan tersebut. Akhir kata semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Surabaya, Juli 2017

Penulis

(Halaman Ini Sengaja Dikosongkan)

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	iii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Masalah.....	5
1.6 Sistematika Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Kepuasan Kerja	7
2.2 Motivasi Kerja.....	11
2.3 Kepemimpinan	13
2.4 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	15
2.5 Kinerja.....	17
2.6 SEM PLS.....	19
2.7 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	20
2.7.1 Kepuasan Kerja Dengan OCB	20
2.7.2 Kepuasan Kerja Dengan Kinerja.....	21
2.7.3 Motivasi Kerja Dengan OCB.....	22
2.7.4 Motivasi Kerja Dengan Kinerja	22
2.7.5 Kepemimpinan Dengan OCB	23
2.7.6 Kepemimpinan Dengan Kinerja	24

2.7.7 OCB Dengan Kinerja	25
2.8 Penelitian Terdahulu	26
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	31
3.1 Tahap Identifikasi Masalah.....	31
3.2 Tahap Pengambilan dan Pengolahan Data.....	33
3.3 Tahap Analisa Data dan Kesimpulan	33
3.4 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Data.....	33
3.4.1 Populasi	33
3.4.2 Sampel	33
3.4.3 Teknik Pengambilan Data	34
3.5 Perumusan Variabel dan Indikator Penelitian.....	34
3.5.1 Variabel Bebas	35
3.5.2 Variabel Tetap	36
3.6 Uji Kelayakan Model.....	41
3.6.1 Uji Validitas	41
3.6.2 Uji Reliabilitas	42
3.7 Teknik Analisa Data	42
3.7.1 Tahap Analisa SEM-PLS.....	45
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Analisa Penilaian Responden terhadap Indikator Penelitian	47
4.1.1 Gambaran Subyek Peneltian.....	47
4.1.2 Analisa Deskriptif	49
4.2 Pengolahan Data Menggunakan SEM-PLS	54
4.2.1 Running SEM-PLS Tahap 1	54
4.2.2 Running SEM-PLS Tahap 2	56
4.2.3 Running SEM-PLS Tahap 3	57
4.3 Analisa Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	59
4.3.1 <i>Convergent Validity</i>	59

4.3.2 <i>Discriminant Validity</i>	60
4.3.3 <i>Composite Reliability</i>	61
4.4 Analisa Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	62
4.4.1 Pengujian Hipotesis Penelitian	63
4.5 Pembahasan.....	64
4.5.1 Hipotesis 1 (Kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB).....	64
4.5.2 Hipotesis 2 (Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja).....	64
4.5.3 Hipotesis 3 (Motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB)	65
4.5.4 Hipotesis 4 (Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja)	65
4.5.5 Hipotesis 5 (Kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB).....	65
4.5.6 Hipotesis 6 (Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja).....	66
4.5.7 Hipotesis 7 (OCB berpengaruh terhadap kinerja).....	66
4.6 Tinjauan Indikator Penelitian	66
4.6.1 Kepuasan Kerja	67
4.6.2 Motivasi Kerja	67
4.6.3 Kepemimpinan.....	67
4.6.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	68
4.6.5 Kinerja	68
4.7 Implikasi Manajemen	69
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	73
5.1 Kesimpulan	73
5.2 Saran	74
LAMPIRAN 1	77
LAMPIRAN 2	83
LAMPIRAN 3	89
DAFTAR PUSTAKA	97

(Halaman Ini Sengaja Dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Pendapatan rata-rata tahunan PT. MSH Niaga Telecom	3
Gambar 2.1 Contoh Model Pengukuran SEM-PLS	20
Gambar 3.1 Tahapan dan Langkah-langkah Penelitian	32
Gambar 3.2 Model Penelitian.....	35
Gambar 3.3 Model Konstruksi Penelitian.....	43
Gambar 4.1 Hasil <i>running</i> SEM-PLS tahap 1	54
Gambar 4.2 Uji Validitas tahap 1	55
Gambar 4.3 Uji Reliabilitas tahap 1.....	56
Gambar 4.4 Hasil <i>running</i> SEM-PLS tahap 2	56
Gambar 4.5 Uji Validitas tahap 2	57
Gambar 4.6 Uji Reliabilitas tahap 2.....	57
Gambar 4.7 Hasil <i>running</i> SEM-PLS tahap 3.....	58
Gambar 4.8 Uji Validitas tahap 3	58
Gambar 4.9 Uji Reliabilitas tahap 3.....	59
Gambar 4.10 Hasil Akhir <i>Running</i> SEM-PLS	69

(Halaman Ini Sengaja Dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Persentase Penilaian Kinerja Karyawan	2
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3.1	Skala Pengukuran Likert.....	34
Tabel 3.2	Indikator Kepuasan Kerja	36
Tabel 3.3	Indikator Motivasi Kerja.....	36
Tabel 3.4	Indikator Kepemimpinan	36
Tabel 3.5	Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	37
Tabel 3.6	Indikator Kinerja	37
Tabel 3.7	Pernyataan Kuisisioner	37
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	47
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	48
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	48
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	49
Tabel 4.5	Kelas Interval	50
Tabel 4.6	Deskriptif Jawaban Konstruk Kepuasan Kerja	50
Tabel 4.7	Deskriptif Jawaban Konstruk Motivasi Kerja.....	51
Tabel 4.8	Deskriptif Jawaban Konstruk Kepemimpinan	52
Tabel 4.9	Deskriptif Jawaban Konstruk <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	53
Tabel 4.10	Deskriptif Jawaban Konstruk Kinerja	53
Tabel 4.11	<i>Loading Factor</i> Hasil <i>Running</i> tahap 1	55
Tabel 4.12	<i>Loading Factor</i> Hasil <i>Running</i> tahap 2	57
Tabel 4.13	<i>Loading Factor</i> Hasil <i>Running</i> tahap 3	58
Tabel 4.14	<i>Outer Loading Factor</i>	59
Tabel 4.15	<i>Discriminant Validity</i> (<i>Fornell-Larcker Criterion</i>).....	60
Tabel 4.16	<i>Loading</i> dan <i>Cross Loading</i>	61
Tabel 4.17	<i>Composite Reliability</i>	61
Tabel 4.18	<i>R-Square</i> dan Keterangan Nilai.....	62
Tabel 4.19	<i>F-Square</i>	62
Tabel 4.20	Pengujian Hipotesis	63
Tabel 4.21	Rumusan strategi, program beserta indikator keberhasilan....	71

(Halaman Ini Sengaja Dikosongkan)

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perekonomian nasional Indonesia tidak bisa lepas dari globalisasi yang telah melanda dunia akhir-akhir ini. Dampak yang secara langsung dirasakan adalah adanya perkembangan dunia usaha dalam negeri yang mengalami kemajuan yang cukup pesat baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun swasta. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang secara otomatis mengakibatkan persaingan dunia usaha yang semakin ketat. Pemerintah memberi keleluasaan kepada pihak swasta untuk ikut berperan serta dalam peningkatan pembangunan serta perekonomian bangsa. Kondisi ini pula yang menuntut para pemain (pengusaha) untuk lebih ulet lagi untuk melihat setiap kesempatan bisnis yang ada demi tercapainya suatu target. Melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien dan efektif, perusahaan berharap agar dapat terus bertahan di arena persaingan yang kian sengit untuk memperoleh hasil terbaik yaitu kesuksesan. Untuk mencapai kesuksesan diperlukan proses panjang yang melibatkan seluruh sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan.

PT. MSH Niaga Telecom adalah perusahaan yang bergerak sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi khususnya penyelenggara jasa nilai tambah teleponi yaitu penyedia layanan *calling card*. Penyelenggara jasa nilai tambah teleponi mengalami penurunan signifikan tahun 2009, dan selanjutnya terus berkurang. Ini disebabkan oleh konsumen yang beralih kepada teknologi lain untuk berkomunikasi seperti seluler dan internet. Sehingga banyak penyelenggara yang akhirnya tutup atau *merger* kepada perusahaan yang produk layanannya sedang mengalami kenaikan penjualan. Dengan ketatnya persaingan antar penyelenggara jasa telekomunikasi, PT. MSH Niaga Telecom yang berada pada posisi sebagai penyelenggara jasa nilai tambah teleponi, berusaha untuk bertahan dengan meningkatkan efektifitas dan efisiensi dari kegiatan operasionalnya.

Peneliti melakukan pengamatan awal penelitian dan *brainstorming* dengan karyawan PT.MSH Niaga Telecom cabang Surabaya mengenai faktor-faktor yang diduga menjadi penyebab menurunnya kinerja karyawan. Ditemukan indikasi dalam perusahaan yang diduga menjadi penyebab menurunnya kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- Tidak adanya insentif tertentu yang diberikan kepada karyawan apabila bekerja diluar waktu yang ditentukan.
- Kehadiran Karyawan dikantor tidak tepat waktu, mangkir pada jam kerja, pulang kantor lebih awal, dan pada saat jam kerja banyak yang melalaikan tugas seperti bermain *game*, *chatting*, & mengobrol.
- Kreativitas kerja kurang, tidak ada inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan dan membantu rekan kerja, sehingga tugas-tugas sering tertunda penyelesaiannya. Efektivitas dan efisiensi penggunaan waktu pada saat bekerja yang tidak sesuai dengan ketentuan.
- Menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, yaitu teman sekerja, yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya panutan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Ini menyebabkan motivasi kerja yang rendah.

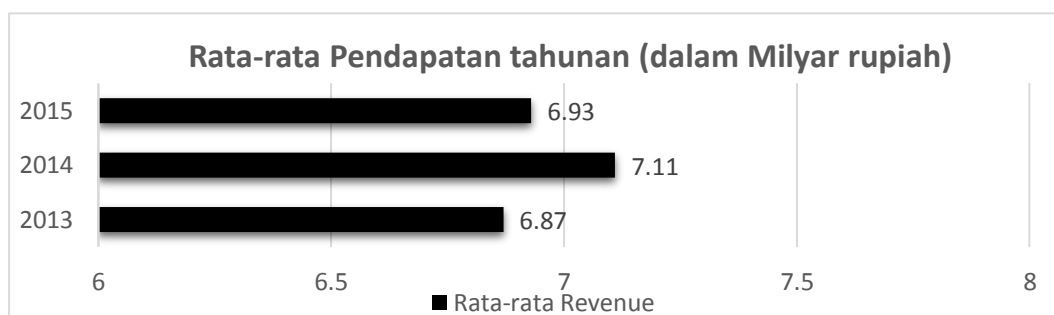
Kondisi sebagaimana terungkap pada permasalahan diatas apabila dibiarkan terus-menerus akan mengakibatkan karyawan cenderung melakukan pekerjaan seadanya tanpa adanya keinginan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, budaya kerja malas dan berorientasi pada imbalan, lamban dan tidak kreatif, tidak mau bekerja sama, serta kurang produktif di kalangan pegawai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat persentase hasil kerja karyawan pada kurun waktu 2014-2016 dapat pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Persentase Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian Kinerja Karyawan	2014	2015	2016
Memuaskan	79%	76%	74%
Tidak Memuaskan	21%	24%	26%

Sumber : Internal PT.MSH Niaga Telecom Surabaya, 2016.

Data yang diperoleh dari internal PT.MSH Niaga Telecom cabang surabaya menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan dari tahun 2014 sampai tahun 2016. Karyawan yang mendapat nilai kurang setiap tahun meningkat dari 21% di tahun 2014, meningkat ke 24% di tahun 2015, dan 27% di tahun 2016. Kondisi ini diperburuk dengan menurunnya jumlah karyawan yang mendapat nilai amat baik dan baik. Rendahnya kepuasan kerja dan motivasi kerja mengakibatkan turunnya tingkat produktifitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Indikasi menurunnya kinerja perusahaan ditunjukkan oleh menurunnya pendapatan (*revenue*) selama tahun 2013-2015 dapat dilihat dalam gambar 1.1 berikut:



Sumber : Internal PT.MSH Niaga Telecom Surabaya, 2016.

Gambar 1.1 Grafik Pendapatan rata-rata tahunan PT. MSH Niaga Telecom

Pada gambar 1.1 dapat dilihat rata-rata pendapatan tahunan PT.MSH Niaga Telecom dari tahun 2013-2015. Data yang diperoleh dari PT.MSH Niaga Telecom cabang surabaya menunjukkan pendapatan rata-rata tahunan 2013 sebesar 6.87 miliar rupiah, tahun 2014 sebesar 7.11 miliar rupiah dan pada tahun 2015 sebesar 6.93 miliar rupiah. Berdasarkan gambar grafik 1.1 tersebut kinerja pendapatan PT.MSH Niaga Telecom cabang surabaya mengalami penurunan.

Untuk dapat bersaing, PT. MSH Niaga Telecom harus selalu meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang efisien dan efektif. Mangkunegara (2014) menyebutkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu faktor individual kemampuan diri, faktor psikologis motivasi, dan faktor organisasi kepemimpinan. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi dan mengarahkan karyawan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh

kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Robbins, 2003).

Menurut Organ, dkk. (2006) terdapat peran ekstra atau kontribusi ekstra di dalam organisasi atau perusahaan sebagai perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah, dikendalikan, tanpa dipengaruhi oleh kompensasi dan dapat menunjang kinerja organisasi, yang kemudian dikenal dengan nama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sifat ini muncul dengan adanya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dalam organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu bahwa perusahaan yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja karyawan yang baik sehingga dapat meningkatkan performa perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan.

PT. MSH Niaga Telecom untuk saat ini hanya dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pada internal perusahaan. Sehingga perusahaan melakukan pengaturan dan memaksimalkan sumber daya manusia. Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ini berfokus pada faktor kepuasan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, dan *organizational citizenship behavior* yang mempengaruhi kinerja karyawan yang juga mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut:

- a. Apakah faktor kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kepemimpinan mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan PT. MSH Niaga Telecom?
- b. Bagaimana cara meningkatkan kinerja karyawan PT. MSH Niaga Telecom?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan yang telah dipaparkan, tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan PT. MSH Niaga Telecom.

- b. Didapatkan faktor yang paling signifikan mempengaruhi kinerja karyawan sehingga dapat dibuat usulan perbaikan di PT.MSH Niaga Telecom Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian, manfaat bagi peneliti dan manfaat bagi perusahaan. Manfaat bagi peneliti adalah sebagai berikut :

1. Peneliti mampu menerapkan ilmu yang diperoleh pada saat perkuliahan ke dunia nyata dalam penyelesaian masalah (*realproblem solving*).
2. Memberikan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya khususnya dibidang sumber daya manusia.

Manfaat bagi perusahaan adalah :

1. Perusahaan dapat mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja karyawannya.
2. Perusahaan memperoleh alternatif kebijakan perbaikan kinerja karyawannya.

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Pengamatan dan pengidentifikasian hanya dilaksanakan didalam ruang lingkup PT MSH Niaga Telecom cabang Surabaya yang beralamatkan di ruko RMI Blok E-3, Jalan Ngagel Jaya Selatan.
2. Faktor-faktor yang diteliti adalah kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kepemimpinan mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan PT. MSH Niaga Telecom Surabaya.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan rincian susunan dalam penyusunan penelitian dalam tesis. Sehingga tujuan utama dari sistematika penulisan adalah untuk mempermudah dalam penyusunan penelitian ini. Sistematika penulisan tesis dilakukan sesuai dengan format tesis yang telah ditetapkan oleh pihak MMT-ITS sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Berisi latar belakang yang menimbulkan motivasi dan menjadi pendorong untuk dan perlu dilakukannya penelitian, perumusan dan batasan masalah penelitian serta tujuan dan manfaat penelitian. Bab ini diakhiri dengan sistematika penulisan yang merupakan penjelasan singkat dari tesis ini.

2. BAB 2 KAJIAN PUSTAKA

Membahas teori-teori dan metode yang diperoleh dari berbagai referensi relevan yang menjadi landasan untuk menunjang penelitian.

3. BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan penelitian yang dipakai. Selanjutnya dijelaskan juga jenis dan sumber data, populasi dan sampel yang digunakan.

4. BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berisi implementasi data-data penelitian ke dalam langkah-langkah penelitian untuk memperoleh hasil penelitian.

5. BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan atas hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan hal yang relatif. Beberapa orang merasakan kepuasan ketika dapat melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Sedangkan beberapa orang yang lainnya merasakan kepuasan ketika hasil kerja dan usahanya mendapatkan reward yang setimpal. Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan.

Robbins (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Sedangkan Husein (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Lebih lanjut Rivai (2010) menyatakan bahwa Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Dari beberapa definisi para ahli yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap atau perilaku yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pekerjaan-pekerjaan yang mereka kerjakan. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Teori-teori kepuasan kerja menurut As'ad (2003) terdiri dari:

a. Teori Ketidaksesuaian (*Dicrepany Theory*)

Teori ini dipelopori oleh Porter, Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan memperhitungkan selisih antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

Kerja seseorang bergantung kepada ketidaksesuaian antara apa yang seharusnya (harapan, keinginan, atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Equity theory (teori keadilan) dikembangkan oleh Adams. Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zabznik. Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas dan tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain, dan keadilan - ketidakadilan.

c. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang berkelanjutan. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi 2 kelompok: kelompok *satisfier* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factor*.

Dalam memberikan kepuasan kerja kepada karyawan, terdapat beberapa faktor-faktor menurut Blum (1956) dalam As'ad (2003) yaitu:

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghagaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Terdapat dua aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan, pertama adalah variasi pekerjaan, dan kedua adalah kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja. Secara umum pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar. Pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasakan kejenuhan dan keletihan, demikian juga sebaliknya pekerjaan yang terlalu cepat menyebabkan para pekerja merasa tertekan. Secara fisiologis sebagian besar pekerja menginginkan pekerjaan yang memberi tantangan tetapi mereka tidak menginginkan patah semangat beberapa hari setelah kerja. Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka dalam mengerjakan pekerjaannya. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak tantangan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Sedangkan pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Gaji (*payment*)

Kompensasi yang dipersepsikan adil adalah didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas yang kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Keadilan yang dirasakan oleh karyawan dapat dilihat dari 2 (dua) aspek yaitu 1) Keadilan internal, yaitu jika karyawan dibayar sesuai dengan nilai relatif dari pekerjaannya didalam organisasi dimana ia bekerja 2) Keadilan eksternal, yaitu keadilan yang diperoleh bila karyawan dibayar sebanding dengan karyawan di perusahaan lain dengan pekerjaan yang sama. Banyak karyawan yang menginginkan sistem upah atau kompensasi dan kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan

pengharapannya. Bila upah dilihat secara adil didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan kerja. Banyak orang yang bersedia menerima uang yang kecil untuk bekerja di lokasi yang lebih diinginkan atau pada pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

3. Promosi (*promotion*)

Promosi adalah memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi yang dibuat dengan cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan merasakan kepuasan dengan pekerjaan mereka. Dalam hal ini merupakan kesempatan untuk maju didalam organisasi. 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 untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin. Sistem promosi yang efektif memungkinkan sebuah organisasi untuk mencocokkan kebutuhannya yang berkesinambungan akan tenaga kerja yang kompeten dengan keinginan karyawan untuk menerapkan keahlian yang telah dikuasai.

4. Rekan kerja (*co worker*)

Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran, bantuan kepada sesama rekan kerja. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Hubungan persahabatan dengan rekan kerja sangat besar artinya bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerja sama tim yang tinggi. Tingkat keeratan hubungan mempunyai pengaruh mutu dan interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Hubungan rekan sekerja adalah hubungan yang terjadi antara sesama rekan kerja. Pada dasarnya mereka menginginkan rekan kerja yang kompak,

keinginan ini merupakan cermin dan kebutuhan sosial. Bagi kebanyakan karyawan, kerja bukan sekedar mendapatkan uang atau prestasi yang terwujud dari dalam kerja tetapi juga untuk mengisi kebutuhan dalam interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantarkan ke kepuasan kerja yang meningkat.

5. Kondisi kerja (*work condition*)

Kondisi kerja yang bagus (lingkungan yang bersih dan menarik), akan membuat pekerjaan dengan mudah dapat ditangani. Sebaliknya, jika kondisi kerja tidak menyenangkan (panas dan berisik) akan berdampak sebaliknya pula. Apabila kondisi bagus maka tidak akan ada masalah dengan kepuasan kerja, sebaliknya jika kondisi yang ada buruk maka akan buruk juga dampaknya terhadap kepuasan kerja. Karyawan peduli lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas lebih baik. Karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar lingkungan kerja yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, kebisingan dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau terlalu sedikit), misalnya terlalu panas atau terlalu remang-remang. Disamping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah dan dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern serta peralatan yang memadai.

2.2 Motivasi Kerja

Menurut Sardiman (2007) menyebutkan motivasi yang memiliki kata dasar motif dapat diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Bahkan motif dapat dikatakan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Berawal dari kata motif itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan atau mendesak. Martinis (2007) juga berpendapat bahwa motivasi belajar merupakan daya penggerak psikis dari dalam diri seseorang untuk dapat melakukan kegiatan belajar dan menambah ketrampilan, pengalaman. Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa motivasi

adalah kondisi yang menggerakkan pegawai baik dari diri sendiri maupun dari luar agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, yaitu hirarki lima kebutuhan dengan tiap kebutuhan secara berurutan dipenuhi. Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasannya.

Abraham Maslow dalam Hasibuan (2009) mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory* dimana terdapat lima hirarki kebutuhan manusia sebagai berikut:

1. *Physiological Needs*

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

2. *Safety and Security Needs*

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk: (1) Kebutuhan akan keamanan jiwa di tempat pekerjaan; (2) Kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam kerja.

3. *Affiliation or Acceptance Needs*

Kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat golongan, yaitu:

- (1) Kebutuhan akan diterima orang lain (*sense of belonging*);
- (2) Kebutuhan akan dihormati (*sense of importance*);
- (3) Kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (*sense of achievement*);
- (4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

4. *Esteem or Status Needs*

Esteem or Status Needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

5. *Self Actualization*

Self Actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

2.3 Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan menurut Rivai (2010) secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Wahjosumidjo (2010) menyatakan kepemimpinan mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan. Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin tidak berdiri sendiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan, berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan. Robbins (2003) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk meyakinkan, memotivasi, dan mengarahkan individu yang bekerja dibawah pimpinannya untuk bekerja sama sebagai tim dan mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Rivai (2010) mengatakan ada lima fungsi pokok kepemimpinan secara operasional yaitu :

a. Fungsi Instruksi

Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu di kerjakan agar keputusan dapat di laksanakan secara efektif. Pemimpin yang efektif memerlukan kemampuan untuk mengerakan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi dari pimpinan kepada orang-orang yang dipimpin dapat di lakukan setelah keputusan di tetapkan dan sedang dalam pelaksanaan, konsultasi ini dilakukan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah di tetapkan dan di laksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif di harapkan keputusan-keputusan mendapatkan dukungan dan lebih mudah menginstruksikanya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan tugasnya pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaanya mengambil keputusan maupun dalam melaksanakanya. Partisipasi bukan berarti bebas berbuat semaunya,tetapi di lakukan secara terkendali dan terarah dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi di laksanakan dengan memberikan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Orang-orang yang penerima delegasi pada dasarnya diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

2.4 *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Organ dalam Quzwini (2013) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bersifat bebas tidak berkaitan secara langsung dengan sistem insentif dan dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Fitriastuti (2013) mendefinisikan OCB sebagai berikut : (a) Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi; (b) Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, tidak diperintahkan secara formal; (c) Tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* formal.

OCB merupakan perilaku sosial yang positif yang dilakukan oleh karyawan dengan memberikan kontribusi pada organisasi dan lingkungan kerjanya yang melebihi tuntutan peran atau posisi dalam bekerja. Perilaku ini dapat disebut sebagai perilaku *ekstra-role* atau *good citizen* yang merupakan makhluk sosial dengan mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.

Organ (1988) berpendapat bahwa perilaku *citizenship* atau peran ekstra ini diimplementasikan dalam 5 bentuk perilaku atau dimensi, yaitu :

- a. *Altruism* (perilaku membantu orang lain). Sifat mementingkan kepentingan orang lain seperti memberikan pertolongan pada kawan sekerja yang baru. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan tanggungjawabnya.
- b. *Conscientiousness* (ketelitian dan kehati-hatian atau kedisiplinan). Sifat kehati-hatian seperti efisiensi menggunakan waktu, dan tingkat kehadiran tinggi. Karyawan berusaha untuk melebihi yang diharapkan oleh perusahaan atau perilaku yang sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugasnya.

- c. *Sportsmanship* (perilaku yang sportif). Sifat sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan. Perilaku ini memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship* akan menunjukkan sikap yang positif dan menghindar untuk melakukan komplain. *Sportsmanship* dapat meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, sehingga karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
- d. *Courtesy* (menjaga hubungan baik). Menjaga hubungan baik dengan rekan sekerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang memperhatikan dan menghargai orang lain, seperti: sifat sopan terhadap rekan kerja maupun kepada atasan sekalipun. *Courtesy* dapat membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu.
- e. *Civic virtue* (kebijaksanaan warga). Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, seperti 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 kepada tanggungjawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuninya. Sifat bijaksanan atau keanggotaan yang baik, seperti melayani komite atau panitia, melakukan fungsi-fungsi sekalipun tidak diwajibkan untuk membantu memberikan kesan baik bagi organisasi. *Civic virtue* dapat memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi.

Sedangkan menurut Luthans (2006) menyatakan bahwa ada lima dimensi.

Lima dimensi tersebut adalah:

- a. Altruisme (misalnya, membantu rekan kerja yang tidak sehat)
- b. Kesungguhan (misalnya, lebur untuk menyelesaikan proyek)
- c. Kepentingan umum (misalnya, rela mewakili perusahaan untuk program bersama)

- d. Sikap sportif (misalnya, ikut menanggung kegagalan proyek yang mungkin akan berhasil dengan mengikuti nasihat anggota)
- e. Sopan (misalnya, memahami dan berempati walau saat dikritik).

Berdasarkan pendapat para ahli sebelumnya, dapat diartikan OCB adalah perilaku sosial positif yang dilakukan oleh karyawan dengan memberikan kontribusi pada perusahaan yang melebihi tuntutan peran atau posisi dalam bekerja. Perilaku ini dinamakan juga *good citizen* sebagai makhluk sosial dan mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi.

2.5 Kinerja

Mangkunegara (2009), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian prestasi kerja merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya.

Dessler (2010) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan manajemen kinerja adalah proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Rivai (2011) memiliki definisi konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan.

Kinerja atau *performance* adalah kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan dari perusahaan dan unit kerja. Bacal (2004) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah:

1. Faktor pegawai yang terdiri dari:
 - a. *Attitudes* (Sikap)
 - b. *Skills* (Keahlian)
 - c. *Knowledge* (Pengetahuan)
 - d. *Abilities* (Kemampuan)
2. Faktor sistem yang terdiri dari:
 - a. *Tools* (Alat kerja)
 - b. *Resources* (Sumber daya)
 - c. *Social system* (Lingkungan sosial)
 - d. *Coworkers* (Rekan kerja)
 - e. *Managerial behavior* (Sikap manajemen)

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014).

Kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor (Mangkunegara, 2014), yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari: persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*.

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktifitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu. (Wirawan, 2009).

Menurut Robbins (2008), indikator dari variabel kinerja ada 3, yaitu:

1. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan, serta keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.

Kuantitas terkait jumlah keluaran yang dihasilkan.

2. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan. Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Kualitas mencerminkan bentuk keluaran.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah ketepatan kerja dengan waktu yang telah ditetapkan.

Yaitu penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau disepakati sebelumnya.

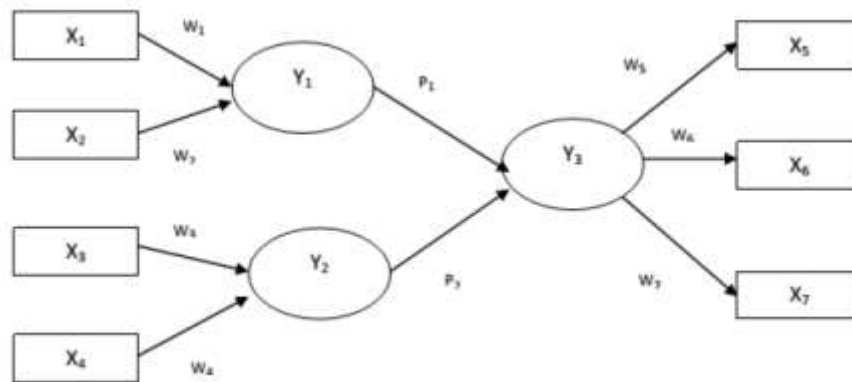
2.6 SEM PLS

Ghozali (2005) menyatakan SEM merupakan teknik analisa gabungan dari dua metodologi disiplin ilmu yaitu perspektif ekonometrika yang memfokuskan pada prediksi dan psychometrika yang mampu untuk menggambarkan konsep model dengan variabel laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung akan tetapi diukur melalui indikator-indikatornya yang disebut *manifest variables*).

Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang sangat kuat yang sering juga disebut dengan soft modeling karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Square*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multi variate dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variabel eksogen. Sehingga PLS digunakan untuk menguji teori dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data. PLS juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori. PLS mengasumsikan bahwa semua ukuran varian adalah varian yang berguna untuk dijelaskan sehingga pendekatan estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi liner dari indikator dan menghindarkan masalah *indeterminacy* (Ghozali, 2012).

Analisis PLS terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model/outer model*) dan model struktural (*structural model/inner*

model). Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk. Berikut contoh model pengukuran digambarkan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Contoh Model Pengukuran SEM-PLS

2.7 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Kepuasan Kerja dengan OCB

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif yang di rasakan seorang karyawan antara menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap kondisi pekerjaannya. Organ dan Lingl dalam Mehboob dan Bhutto (2012) menjelaskan karyawan yang puas tampaknya lebih cenderung menampilkan perilaku positif yang secara efektif dapat berkontribusi terhadap fungsi organisasi secara menyeluruh. Robbins (2008) menjelaskan bahwa Kepuasan kerja (job satisfaction) sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Sedangkan Rivai (2011) berpendapat bahwa Kepuasan kerja merupakan satu faktor terpenting yang dapat membentuk organizational citizenship behavior (OCB). Robbins dan Judge (2008) dalam bukunya menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Kepuasan kerja memiliki hubungan paling kuat dengan OCB. Karyawan akan cenderung menampilkan OCB ketika mereka merasa puas terhadap dukungan atau manfaat yang diterimanya (misalnya kerja yang positif, pengalaman yang menyenangkan) yang dirasakan dalam perusahaan atau dengan rekan pekerjaan mereka. pernyataan tersebut sangat logis yang menganggap bahwa kepuasan kerja

merupakan penentu utama OCB karyawan karena karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja mereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka (Robbins, 2006). Pada umumnya pengaruh antara kepuasan kerja dan OCB dapat digambarkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya mengharapkan penghargaan dan kinerja yang baik, memiliki relasi yang baik dengan rekan kerja, merasa aman di lingkungan kerjanya dan melanjutkan pekerjaan secara bangga dan tuntas, serta menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat.

Berdasarkan Paparan seperti tersebut diatas, penulis membuat hipotesis sebagai berikut :

H1 : kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

2.7.2 Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Ariani (2008) juga mengemukakan bahwa perilaku positif ditempat kerja akan mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi. Menurut Mathis, dkk.(2001) hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas (Robbins & Judge,2007).

Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan atas organisasi tinggi.

Berdasarkan Paparan seperti tersebut diatas, penulis membuat hipotesis sebagai berikut:

H2 : kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

2.7.3 Motivasi Kerja dengan OCB

Menurut Podsakoff, dkk (2000), faktor yang mempengaruhi OCB adalah karakteristik individu (meliputi kepuasan kerja, komitmen, persepsi terhadap organisasi, motivasi, kepribadian), karakteristik tugas, dan karakteristik organisasi (meliputi budaya dan iklim organisasi, dukungan organisasional, kohesivitas kelompok), dan karakteristik kepemimpinan (meliputi dukungan dan perilaku kepemimpinan, kualitas hubungan atasan dengan bawahan). Motivasi kerja merupakan suatu proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan. Saat individu termotivasi, maka individu akan berusaha untuk melakukan sesuatu yang lebih dikenal dengan OCB. Menurut Fenika Wulani (2005), motivasi kerja bergantung pada persepsi pekerja terhadap pengalaman pekerjaan mereka. Perilaku akan muncul jika ada persepsi positif dan sikap kerja yang positif. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri dan karyawan tersebut akan berusaha untuk meningkatkan potensi yang dimiliki untuk kemajuan perusahaan yang menaunginya.

Berdasarkan Paparan seperti tersebut diatas, penulis membuat hipotesis sebagai berikut:

H3 : motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

2.7.4 Motivasi Kerja dengan Kinerja

Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal mencapai tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya.

Mangkunegara (2005) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Sementara Mathis (2007) menyatakan kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan,

motivasi, dan dukungan individu yang diterima. Menurut Munandar (2001) ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya karyawan yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah.

Dengan adanya motivasi kerja karyawan yang tinggi, sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan lebih akan memberi dampak yang signifikan bagi kemajuan suatu organisasi. Hal ini sangat menguntungkan organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Karena dengan memiliki kinerja yang maksimal, akan menimbulkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam diri orang tersebut. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

H4 : motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja

2.7.5 Kepemimpinan dengan OCB

Organizational citizenship behavior (OCB) dilihat secara luas sebagai faktor yang memberikan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan. Pemimpin memainkan peran penting dalam mendorong pencapaian OCB dengan cara meningkatkan sikap positif karyawan. *Organizational citizenship behavior* oleh peneliti OCB didefinisikan terpisah dari kinerja *in-role* (bekerja sesuai dengan tugas dan deskripsi kerja), dan menekankan OCB sebagai kinerja *extra-role* (Bateman & Organ, 1983). *Organizational citizenship behavior* seringkali didefinisikan sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi (Organ, 1988). Sedangkan Williams & Anderson (1991) mendefinisikan OCB sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Contohnya meliputi bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak beristirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

H5 : kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

2.7.6 Kepemimpinan dengan Kinerja

Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap tingkat prestasi kerja pegawai melalui pemimpin yang memiliki peran membentuk iklim organisasi yang lebih kondusif, dari iklim yang lebih kondusif itu terbentuklah tingkat prestasi kerja pegawai yang lebih baik. Selain itu memberdayakan bawahannya agar mampu meningkatkan produktivitasnya dalam mencapai tujuan pembangunan.

Setiap pemimpin mempunyai kewenangan dan tanggung jawab dalam menentukan seluruh kegiatan diperusahaan, hal ini sejalan dengan pendapat Soetisno (2002), setiap manajer atau pimpinan organisasi tertentu memiliki tanggung jawab yang besar dalam seluruh proses yang biasanya termasuk dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan para pegawai yang berada dalam kewenangannya, sehingga dibutuhkan kemampuan dan keterampilan yang tinggi untuk memimpin karyawannya dalam perusahaan.

Menurut Habsari (2008), kepemimpinan yang efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Memperhitungkan minat sampai hasil akhir
- b. Memahami bahwa hasil adalah selalu penilaian terakhir
- c. Memiliki semangat menyelesaikan masalah
- d. Lebih demokratis dari pada *autotity*
- e. Memberikan kesempatan untuk mencapai potensi setiap orang
- f. Memiliki Etika dan moral yang tinggi
- g. Mengambil tanggung jawab terhadap hasil tim.

Hal tersebut diperkuat oleh Kadarman (2001) yang berpendapat bahwa tugas seorang pemimpin adalah mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan. Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain atau bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Dalam konteks ini, motivasi menjelaskan suatu aktifitas manajemen atau sesuatu yang dilakukan seorang manajer untuk membujuk atau mempengaruhi bawahannya untuk bertindak secara organisatoris dengan cara tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif.

Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat pada organisasi bersangkutan. Maka mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut didalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya, terutama kinerja para pegawainya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

H6 : kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja

2.7.7 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Kinerja

Menurut Robbins dan Judge (2008), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Diperkuat oleh Podsakoff *et al.* (2000), yang menyatakan bahwa OCB dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal:

- a. Meningkatkan produktivitas rekan kerja;
- b. Meningkatkan produktivitas manajerial;
- c. Mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif;
- d. Menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan;
- e. Sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja;
- f. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik;
- g. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi;
- h. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H7 : *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja

2.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini, mengetahui hasil yang telah dilakukan sebagai pembanding.

Fitrianasari, dkk.(2013) meneliti pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap OCB dan kinerja karyawan di lingkungan rumah sakit Darmayu Ponorogo. Untuk meningkatkan mutu pelayanan dan meningkatkan keunggulan bersaing diantara rumah sakit yang berada di Ponorogo, dilakukan perubahan pada sisi manajemen sumber daya manusia. Sampel penelitian sebanyak 89 perawat dalam 11 bagian di rumah sakit. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kompensasi, kepuasan kerja, *organizational citizenship behaviour*, dan kinerja. Hasil dari penelitian adalah tiga faktor yang penentu kinerja yaitu kompensasi, kepuasan kerja, dan OCB dimana berpengaruh paling dominan sebesar 0,533 terhadap kinerja perawat.

Wiyono, dkk. (2014) meneliti hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap OCB. Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan RLPL Solo bagian kasir dan penjaga stand yang berjumlah 300 orang. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi kerja, kepuasan kerja dan OCB. Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh dominan terhadap OCB dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,694.

Susanto (2015) meneliti pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap terjadinya *organizational citizenship behaviour* pada restoran x di surabaya. Sampel penelitian sebanyak 30 karyawan restoran x. Variabel dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, kepuasan kerja, dan OCB. Hasil dari penelitian adalah kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB dengan kepuasan kerja berpengaruh dominan sebesar 0.637.

Al-Mahasneh (2015) meneliti pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan kantor pemerintahan di kota Amman ibukota negara Jordan. Sebanyak 150 orang disurvei sebagai sampel penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah OCB dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan OCB pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Chelagat, dkk. (2015) meneliti pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai bank di nairobi, kenya. Sampel penelitian sebanyak 173 orang yang dipilih secara *random sampling* dari 25 bank di nairobi. Variabel dari penelitian ini adalah OCB dan kinerja. Hasil penelitian membuktikan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Uraian penelitian terdahulu ditampilkan dalam tabel 2.1 yang berisi perbandingan penelitian terdahulu yang berisi variable penelitian, metode serta hasil penelitian sehingga dapat dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis.

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Judul	Penulis dan tahun penelitian	Variabel Penelitian					Analisa Data
			Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	Kepemimpinan	Organizational Citizenship Behaviour	Kinerja	
1	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja Karyawan	Fitrianasari, dkk. (2013)	x			x	x	Regresi linear
2	Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Wiyono, dkk. (2014)	x	x		x		Statistika deskriptif
3	Analisa Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Terjadinya <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) di Restoran Hachi-Hachi Tunjungan Plaza Surabaya	Yemima Vania Susanto (2015)	x		x	x		SEM PLS

4	<i>The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality</i>	Dr. Mohammad Al-Mahasneh (2015)				x	x	Statistika deskriptif, korelasi dan regresi linear
5	<i>Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi Country, Kenya</i>	Chelagat, dkk.(2015)				x	x	Regresi Linear
6	Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya	Dimas Pratama Putra (2017)	x	x	x	x	x	SEM PLS

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tahap Identifikasi Masalah

Tahap paling awal ini dilakukan dengan mengumpulkan data sebanyak-banyaknya tentang hal yang berkaitan dengan penelitian. Masalah yang akan di angkat sebagai *case study* dalam penelitian, rumusan masalah yang akan diambil adalah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam tahap identifikasi kegiatan yang dilakukan yaitu :

1. Kajian Pustaka & Studi Lapangan

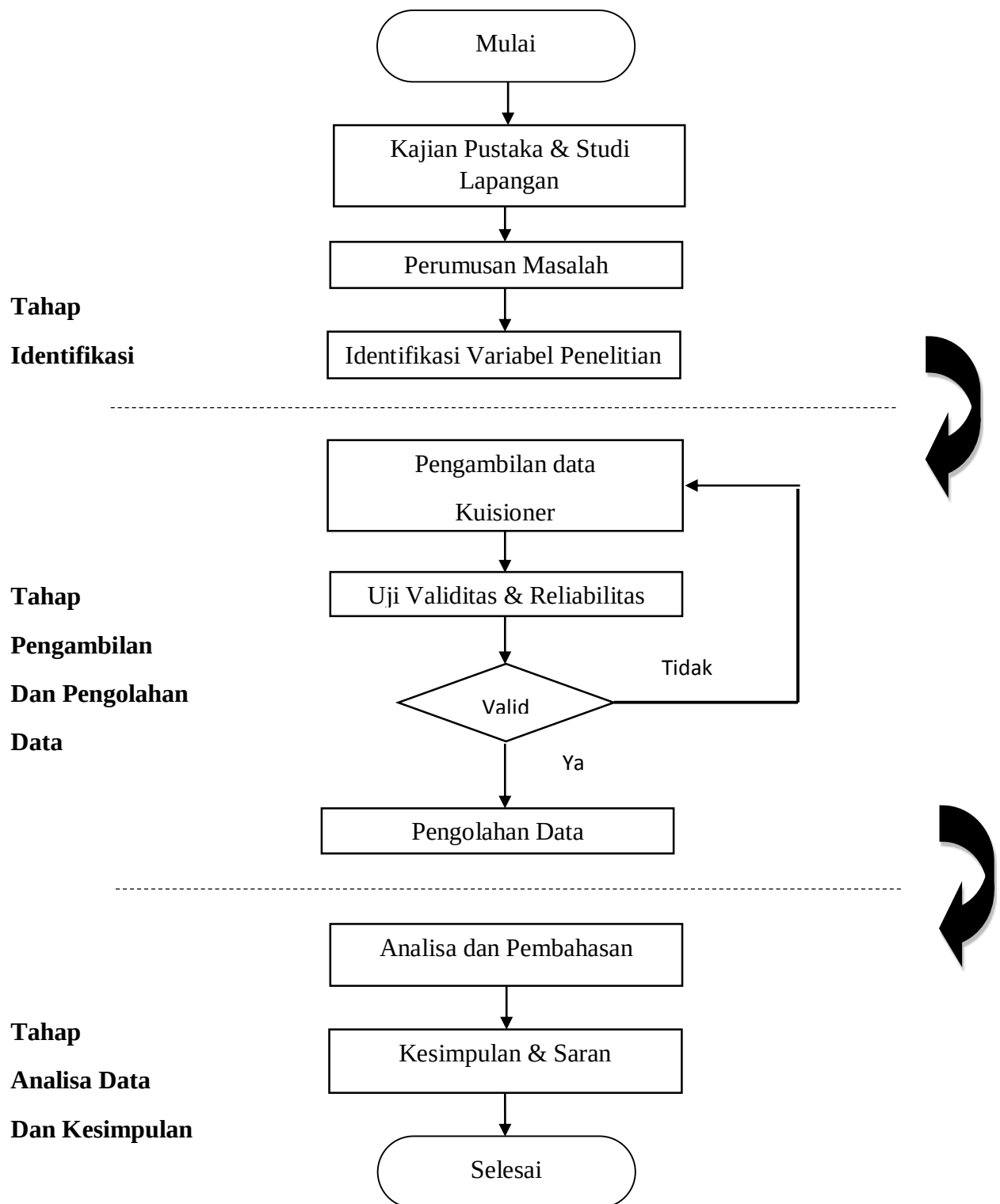
Tahapan kajian pustaka & studi lapangan ini peneliti melakukan observasi di lapangan dan wawancara dengan *branch manager* di PT. MSH Niaga Telecom cabang Surabaya yang menjadi objek penelitian. Pendalaman pemahaman mengenai penelitian dari sumber bacaan atau literatur dan jurnal-jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik permasalahan yang diangkat oleh peneliti.

2. Perumusan Masalah

Peneliti mendefinisikan permasalahan yang di angkat sebagai *case study* dalam penelitian ini, rumusan masalah yang diambil adalah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. MSH Niaga Telecom cabang Surabaya.

3. Identifikasi Variabel Penelitian

Peneliti menentukan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, kemudian dari berbagai macam faktor akan dipilih faktor yang paling berpengaruh sesuai dengan perumusan masalah. Tahapan dan Langkah-langkah penelitian dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1 Tahapan dan Langkah-Langkah Penelitian

3.2 Tahap Pengambilan dan Pengolahan Data

Dalam tahap pengambilan & pengolahan data terdapat beberapa langkah yang saling berkaitan, yang pertama yaitu pengambilan data kuisisioner yang telah disebarkan kepada responden yaitu seluruh karyawan PT. MSH Niaga Telecom cabang Surabaya. Kuisisioner penilaian kepuasan kerja, motivasi, kepemimpinan, *organizational citizenship behaviour* dan kinerja diisi oleh seluruh karyawan PT. MSH Niaga Telecom cabang Surabaya. Terlebih dahulu data hasil kuisisioner tersebut di uji validitas dan reliabilitas. Langkah selanjutnya dilakukan analisa data dengan menggunakan *software* SmartPLS.

3.3 Tahap Analisa Data dan Kesimpulan

Pada tahapan ini diberikan analisa dari hasil pengolahan data *software*. Peneliti akan mendeskripsikan hasil jawaban dari rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya serta bukti analisa yang telah dikerjakan sehingga dapat ditarik kesimpulan dari penelitian. Pemberian saran juga merupakan hal yang tak kalah penting dalam penelitian ini karena bertujuan sebagai pemberian usulan perbaikan terhadap kinerja karyawan sehingga diharapkan memberi kontribusi positif bagi perusahaan yang menjadi objek penelitian. Selain itu saran yang diberikan juga dapat menjadi acuan literatur bagi penelitian selanjutnya.

3.4 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Data

3.4.1 Populasi

Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi merupakan sekelompok orang atau kejadian yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT MSH Niaga Telecom yang bekerja di Surabaya berjumlah 34 orang.

3.4.2 Sampel

Sebuah sampel adalah sebagian dari populasi keseluruhan yang dipilih secara cermat agar memiliki populasi (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian ini akan dilakukan dengan teknik sensus sehingga jumlah sampel responden yang diteliti sama dengan total populasi karyawan PT. MSH Niaga Telecom cabang Surabaya

yaitu 34 orang. Karyawan yang menjadi sampel penelitian ini berstatuskan karyawan tetap dan kontrak, serta tidak dibatasi berapa lama telah bekerja di PT.MSH Niaga Telecom cabang Surabaya, karena didalam penelitian ini mengharapkan terdapat responden yang merata, baik yang sudah bekerja lebih dari satu tahun dan kurang dari satu tahun, sehingga diperoleh variabilitas data dalam menggambarkan pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behaviour* dan kinerja.

3.4.3 Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan data penelitian dilakukan dengan melakukan pengisian kuesioner. Survey dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden. Peneliti mendatangi secara langsung responden, dan menjelaskan tentang kuisisioner kepada responden atau mengirimkan email. Jumlah sampel yang diambil adalah total populasi sebanyak 34 orang.

Data yang dikumpulkan terdiri dari data persepsi responden tentang pengaruh kepuasan kerja, motivasi, kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behaviour* dan kinerja sesuai dengan skala pengukuran data likert yang dapat dijelaskan pada tabel 3.1.

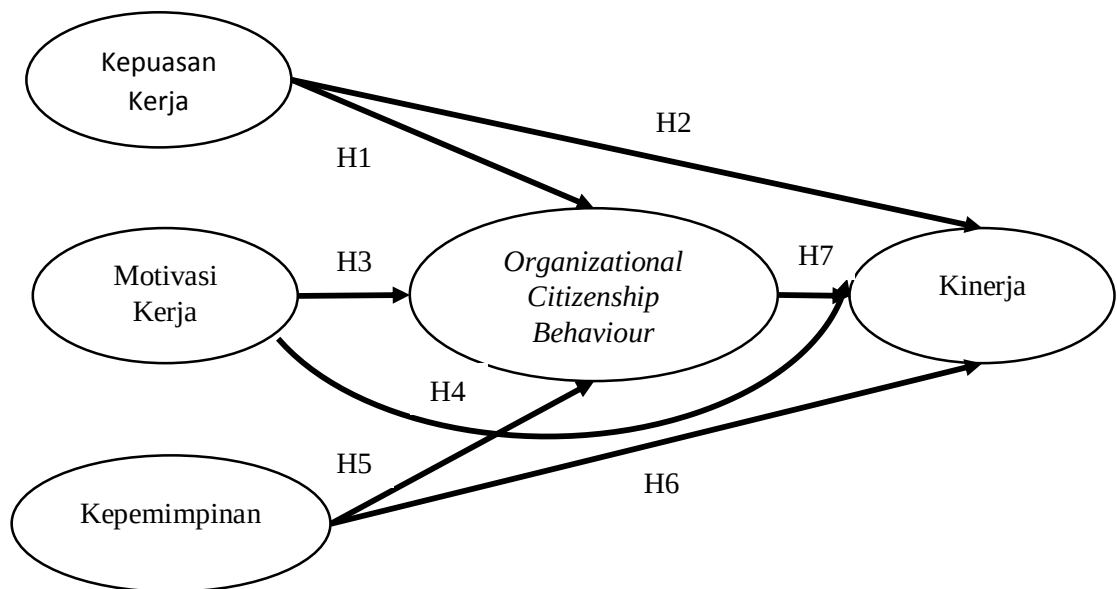
Tabel 3.1 Skala Pengukuran Likert

Skala	Jawaban Kuisisioner	Kode
5	Sangat Setuju	SS
4	Setuju	S
3	Ragu – ragu	RR
2	Tidak Setuju	TS
1	Sangat Tidak Setuju	STS

3.5 Perumusan Variabel dan Indikator Penelitian

Pada penelitian ini dilakukan studi pustaka dengan sumber yang digunakan yaitu jurnal, buku, tesis maupun penelitian yang serupa. Dalam menetapkan indikator penelitian didapatkan referensi yang sesuai dengan faktor dan variabel yang akan diteliti dan sesuai dengan model penelitian yang telah ditentukan.

Model dari penelitian ini digambarkan pada Gambar 3.2. Model ini dibangun untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (*independent*) kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kepemimpinan, terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja (variabel *dependent*).



Gambar 3.2 Model Penelitian

Berdasarkan gambar 3.2 dijabarkan beberapa hipotesa sebagai berikut:

H1 : kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*

H2 : kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

H3 : motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*

H4 : motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja

H5 : kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*

H6 : kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja

H7 : *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja

3.5.1 Variabel Bebas (X)

Dalam penelitian ini, terdapat 3 variabel bebas (x) yang dianalisa, yaitu variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kepemimpinan. Dari ke 3 variabel bebas x didapatkan akan dikembangkan menjadi beberapa indikator data pertanyaan kuisioner sehingga kuisioner yang dibuat tidak keluar dari konteks penelitian, tabel indikator variabel bebas x dapat dilihat pada tabel 3.2, 3.3, dan 3.4.

Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja

No	Indikator	Referensi
1	Gaji	Luthans (2006)
2	Rekan Kerja	Luthans (2006)
3	Promosi	Luthans (2006)
4	Pengawasan Kerja	Luthans (2006)
5	Pekerjaan itu sendiri	Luthans (2006)

Tabel 3.3 Indikator Motivasi Kerja

No	Indikator	Referensi
1	Kebutuhan Fisiologis	Maslow dalam Hasibuan (2009)
2	Kebutuhan Keamanan	Maslow dalam Hasibuan (2009)
3	Kebutuhan Sosial	Maslow dalam Hasibuan (2009)
4	Kebutuhan Penghargaan	Maslow dalam Hasibuan (2009)
5	Kebutuhan Aktualisasi Diri	Maslow dalam Hasibuan (2009)

Tabel 3.4 Indikator Kepemimpinan

No	Indikator	Referensi
1	Fungsi koordinasi	Viethzal Rivai (2010)
2	Pengambilan keputusan	Viethzal Rivai (2010)
3	Komunikasi	Viethzal Rivai (2010)
4	Perhatian kepada bawahan	Viethzal Rivai (2010)
5	Pengawasan	Viethzal Rivai (2010)

3.5.2 Variabel Tetap (Y)

Variabel tetap (y) merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel-variabel bebas, dalam penelitian ini variabel tetap yang digunakan adalah variabel *organizational citizenship behaviour* dan kinerja dengan indikator yang digunakan dapat dilihat pada tabel 3.5 dan 3.6.

Tabel 3.5 Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (Y1)

No	Indikator	Referensi
1	<i>Altruism</i>	Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P. (2006), Morison (2007)
2	<i>Conscientiousness</i>	Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P. (2006), Morison (2007)
3	<i>Sportmanship</i>	Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P. (2006), Morison (2007)
4	<i>Courtesy</i>	Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P. (2006), Morison (2007)
5	<i>Civic Virtue</i>	Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P. (2006), Morison (2007)

Tabel 3.6 Indikator Kinerja (Y2)

No	Indikator	Referensi
1	Kualitas Kerja	Robbins (2006) Mangkunegara (2014)
2	Kuantitas Kerja	Robbins (2006) Mangkunegara (2014)
3	Ketepatan Waktu	Robbins (2006)

Tabel 3.7 Pernyataan Kuisioner

No.	Indikator	Pernyataan Indikator
1	Kepuasan Kerja (X1) Gaji	Gaji diberikan sesuai dengan jabatan saya saat ini dalam perusahaan
2		Bonus yang diberikan sesuai dengan jabatan saya dalam perusahaan
3	Rekan Kerja	Rekan kerja di tempat kerja saya selalu bersikap ramah

4		Saya bekerja sama dengan setiap rekan kerja
5	Promosi	Ada kesempatan promosi jika saya memiliki prestasi baik
6		Saya mempunyai kesempatan untuk mengembangkan karir dalam perusahaan
7	Pengawasan Kerja	Pemimpin memberikan arahan yang jelas sehingga pekerjaan lebih mudah dipahami dan dilaksanakan
8		Pemimpin selalu memantau pekerjaan dari bawahannya dan mengingatkan jika terjadi kesalahan
9	Pekerjaan itu sendiri	Saya menyukai pekerjaan yang saya lakukan di perusahaan ini
10		Saya menyukai tantangan dalam pekerjaan yang saya lakukan
11	Motivasi Kerja (X2) Kebutuhan Fisiologis	Gaji yang saya terima sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku
12		Tunjangan yang diberikan membuat saya merasa dihargai oleh perusahaan
13	Kebutuhan Keamanan	Kondisi ruangan kerja yang digunakan cukup aman
14		Satuan keamanan di tempat kerja saya sudah bekerja dengan baik sehingga saya merasa nyaman
15	Kebutuhan Sosial	Saya berpartisipasi dalam kegiatan kelompok untuk menyelesaikan pekerjaan yang belum terselesaikan
16		Saya selalu berupaya membangun hubungan yang harmonis dengan rekan kerja

17	Kebutuhan Penghargaan	Selama ini perusahaan mengakui dan menghargai hasil kerja saya
18		Saya merasa dihargai oleh rekan kerja dan atasan saya, atas kelebihan dan hal-hal positif yang saya lakukan di lingkungan kerja
19	Kebutuhan Aktualisasi Diri	Saya selalu berupaya melakukan pekerjaan saya dengan baik agar menghasilkan hasil yang memuaskan
20		Saya mempunyai dorongan yang kuat untuk memberikan hasil yang maksimal
21	Kepemimpinan (X3) Fungsi Koordinasi	Pemimpin memberikan arahan yang jelas sehingga pekerjaan lebih mudah dipahami dan dilaksanakan
22		Pemimpin selalu berkoordinasi dengan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing
23	Pengambilan Keputusan	Pemimpin meminta saran dan ide dari bawahan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan
24		Pemimpin selalu melakukan langkah pengambilan keputusan yang tepat
25	Komunikasi	Pemimpin selalu mempunyai hubungan komunikasi yang baik dengan bawahan
26		Pemimpin selalu menyampaikan informasi-informasi penting bagi proses penyelesaian pekerjaan
27	Perhatian kepada bawahan	Pemimpin mampu memberikan motivasi kepada bawahan agar tetap semangat bekerja

28		Pemimpin mampu memberikan keteladanan yang baik kepada bawahannya
29	Pengawasan	Pemimpin selalu memantau pekerjaan dari bawahannya dan mengingatkan jika terjadi kesalahan
30		Pemimpin selalu memberi kepercayaan kepada karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan
31	Organizational Citizenship Behaviour (Y1) <i>Altruism</i> (Tindakan sukarela membantu orang lain)	Saya bersedia membantu rekan kerja saya jika dalam kesulitan menyelesaikan pekerjaannya
32		Saya bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya meskipun saya tidak mendapatkan imbalan
33	<i>Conscientiousness</i> (Perilaku yang melebihi prasyarat minimum)	Saya selalu berupaya mencari inovasi-inovasi baru demi kemajuan perusahaan kedepannya
34		Saya bersedia pulang melebihi jam kerja apabila pekerjaan belum selesai meskipun tidak mendapatkan honor lembur
35	<i>Sportmanship</i> (Sikap mau bertoleransi tanpa mengeluh)	Saya akan dengan senang hati menerima segala kebijakan yang ditetapkan perusahaan meskipun tidak sesuai dengan harapan saya
36		Saya lebih mengutamakan kepentingan perusahaan meskipun akan mengorbankan kepentingan saya
37	<i>Courtesy</i> (Sopan santun)	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan perusahaan

38		Saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja
39	Civic Virtue (Moral kewargaan dan keterlibatann terhadap organisasi)	Saya sering datang lebih awal ke kantor, sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai
40		Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya
41	Kinerja (Y2) Kualitas Kerja	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan
42		Saya memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan
43	Kuantitas Kerja	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai dengan standar yang ditetapkan
44		Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan
45	Ketepatan Waktu	Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan dengan tepat waktu
46		Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu yang lalu

3.6 Uji Kelayakan Model

3.6.1 Uji Validitas

Suatu alat instrument dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Suatu alat ukur valid, tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat tetapi juga memberikan gambaran yang cermat

mengenai data tersebut. Ghazali (2014) menyatakan pengukuran validitas konstruk dengan menggunakan software *partial least square* dapat menggunakan dua cara yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Pengukuran *convergent validity* dengan cara melihat *loading factor* masing-masing indikator, jika terdapat nilai *loading factor* antara 0,5 sampai 0,6 maka indikator tersebut dinyatakan valid. Untuk pengukuran *discriminant validity* dilakukan dengan cara membandingkan nilai akar kuadrat *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Model memiliki *discriminant validity* yang cukup jika nilai akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk.

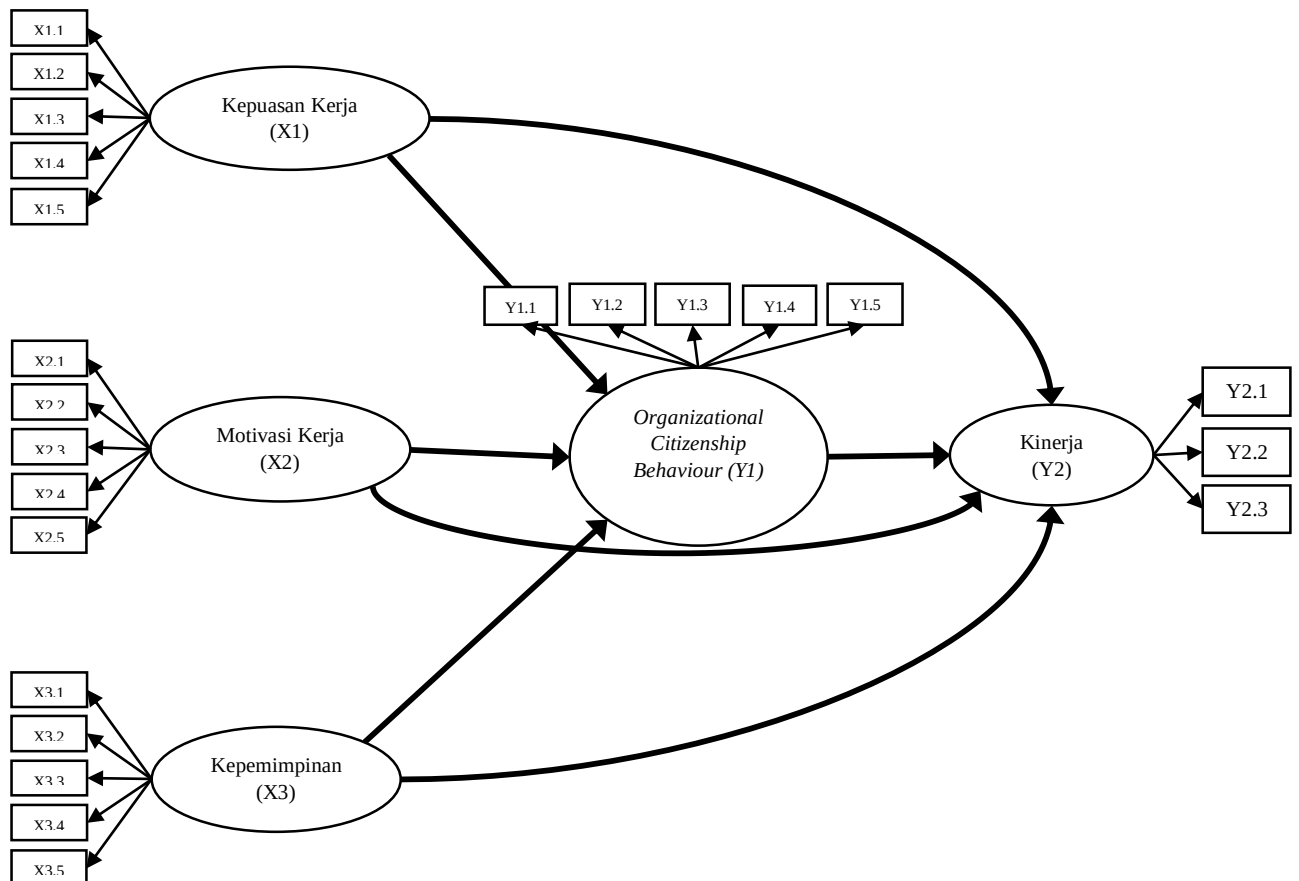
3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada adanya konsistensi internal dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu, Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Menurut Ghazali (2014), pengukuran reliabilitas konstruk dengan menggunakan software *partial least square* dilakukan dengan cara melihat nilai output *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Jika nilai output lebih besar dari 0,6 ($\alpha > 0,6$) maka konstruk tersebut dinyatakan *reliable*.

3.7 Teknik Analisa Data

Model analisa statistik yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah software SEM-PLS (Partial Least Square). Analisa SEM (Structural Equation Modeling) atau Pemodelan Persamaan Struktural. Menurut Sholihin & Ratmono (2013), analisa SEM adalah pengolahan dan analisis data statistik, yang menggabungkan pendekatan analisis faktor, model struktural dan analisis jalur. Analisis jalur dengan SEM menguji model secara serentak dengan lebih dari satu variabel dependen, yang jika dilakukan regresi berganda harus dilakukan secara bertahap, karena dalam regresi terbatas hanya pada satu variabel dependen saja (Sholihin & Ratmono, 2013).

Dalam terminologi SEM, variabel yang dikenal adalah variabel laten eksogen dan endogen. Sholihin & Ratmono (2013) menyatakan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung disebut variabel laten atau konstruk, yang harus diukur dengan indikator atau manifest. Variabel laten dibagi menjadi dua, yaitu eksogen dan endogen. Variabel eksogen yaitu variabel laten yang nilainya ditentukan oleh variabel lain di luar model (tidak dikenai panah). Sedangkan variabel endogen adalah variabel laten yang nilainya ditentukan oleh variabel lain di dalam model (dikenai anak panah). Dalam penelitian, variabel atau faktor-faktor yang di proses adalah variabel atau faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia di PT MSH Niaga Telecom cabang Surabaya, dimana datanya didapat dengan mengajukan kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan di perusahaan tersebut.



Gambar 3.3 Model Konstruk Penelitian

Pada gambar 3.3 terdapat kode-kode konstruk yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- X1 : kepuasan kerja
 - X1.1 : gaji
 - X1.2 : rekan kerja
 - X1.3 : promosi
 - X1.4 : pengawasan kerja
 - X1.5 : pekerjaan itu sendiri
- X2 : motivasi kerja
 - X2.1 : kebutuhan fisiologis
 - X2.2 : kebutuhan keamanan
 - X2.3 : kebutuhan sosial
 - X2.4 : kebutuhan penghargaan
 - X2.5 : kebutuhan aktualisasi diri
- X3 : kepemimpinan
 - X3.1 : fungsi koordinasi
 - X3.2 : fungsi pengambilan keputusan
 - X3.3 : komunikasi
 - X3.4 : perhatian kepada bawahan
 - X3.5 : pengawasan
- Y1 : *organizational citizenship behaviour*
 - Y1.1 : *altruism*
 - Y1.2 : *conscientiousness*
 - Y1.3 : *sportmanship*
 - Y1.4 : *courtesy*
 - Y1.5 : *civic virtue*
- Y2 : kinerja
 - Y2.1 : kualitas kerja
 - Y2.2 : kuantitas kerja
 - Y2.3 : ketepatan waktu

3.7.1 Tahap Analisa SEM-PLS (*Partial Least Square*).

Tahapan analisis dalam PLS ter dapat menurut Ghozali (2014), dimana disetiap tahapannya sangat berpengaruh terhadap tahap selanjutnya yaitu:

1. Konseptualisasi model, dimana model dan konstruk harus di ukur dan dikembangkan.
2. Perancangan metode analisa alogaritma, dimana dalam analisa ini metode akan digunakan untuk mengestimasi model menggunakan *software* PLS dalam PLS hanya terdapat tiga model alogaritma yaitu *factorial*, analisa jalur (*path analysis*) dan pembobotan struktural.
3. Konstruk diagram jalur, dimana pada tahapan ini model yang telah dibentuk dirangkai menjadi satu sebagai model struktural dimana konstruk diteorikan dengan variabel laten harus digambar dalam bulatan elips, variabel indikator digambar dalam kotak, hubungan asimetris digambar dengan panah tunggal dan dan hubungan simetris digambarkan dengan panah ganda. Model konstruk penelitian dapat dilihat pada gambar 3.3
4. Evaluasi model, yang meliputi penilaian *outer model* dan *inner model*, *outer model* menguji kelayakan konstruk (validitas dan reliabilitas hubungan antara variabel laten dan indikatornya). Analisa validitas dilakukan dengan melihat nilai loading dari masing-masing indikator variabel yang harus bernilai 0,6-0,7 serta nilai AVE (*Average Variance Extracted*) harus diatas 0,5. Sedangkan analisa reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai dari composite reability harus diatas 0.7 (Ghozali & Latan, 2015). Penilaian *inner model* dilakukan untuk tujuan memprediksi hubungan antara variabel laten yang diukur dengan menggunakan *R-Square*. Nilai R- square merupakan nilai kebaikan model atau goodness-fit model. Nilai R-square 0,75 berarti model kuat, nilai 0,50 model dikatakan moderat dan nilai 0,25 model dinilai lemah. Begitu juga dengan f-square, nilai 0,35 dikatakan efek model besar, nilai 0,15 berarti moderat dan nilai 0,02 efek model dikatakan kecil.
5. Pengujian hipotesis, dalam tahapan ini pengujian dilakukan menggunakan nilai t statistik dari *inner model* dengan persyaratan apabila nilai t statistik > 1,96 maka dapat dikatan bahwa hubungan antara variabel laten signifikan pada $\alpha = 5\%$.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisa Penilaian Responden terhadap Indikator Penelitian

Pada bagian ini dijelaskan analisis hasil penelitian yang sudah dilakukan. Proses pengolahan data diawali dengan pengambilan data melalui survey kuisisioner kepada karyawan PT. MSH Niaga Telecom Surabaya. Kuisisioner bertujuan untuk mengetahui apakah faktor-faktor (variabel) kepuasan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, dan *organizational citizenship behavior* mempengaruhi kinerja karyawan. Data kuisisioner terdiri dari 46 pertanyaan yaitu 10 pertanyaan indikator kepuasan kerja, 10 pertanyaan indikator motivasi kerja, 10 pertanyaan indikator kepemimpinan, 10 pertanyaan indikator *organizational citizenship behavior*, dan 6 pertanyaan indikator kinerja.

Analisa data menggunakan analisa deskriptif dan pengujian model penelitian menggunakan SEM-PLS SmartPLS 3.2.6. Data-data kuisisioner yang diperoleh disesuaikan notasinya menjadi kelompok X dan Y (variabel X dan Y), mengikuti notasi model SEM-PLS. Data variabel X adalah data-data yang terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (variabel eksogen), sedangkan data-data pada variabel Y adalah data yang terkait dengan kinerja (variabel endogen).

4.1.1 Gambaran Subyek Penelitian

Pembahasan dalam bab ini didasarkan pada gambaran subyek penelitian, yang meliputi Usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja karyawan PT. MSH Niaga Telecom Surabaya. Sebanyak 34 kuisisioner disebar dan didapatkan kembali untuk kemudian dianalisa. Maka didapatkan informasi tentang gambaran umum responden yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	22	65%
2	Perempuan	13	35%
Total		34	100 %

Sumber: Lampiran 2, data diolah

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT.MSH Niaga Telecom cabang Surabaya berjenis kelamin laki-laki dengan persentase 65%. Hal ini dikarenakan sebagian besar pekerjaan karyawan berada di lapangan seperti marketing dan teknisi. Responden jenis kelamin perempuan dengan persentase 35% lebih diprioritaskan untuk berada di kantor.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase
1	17-30	20	59%
2	30-40	12	35%
3	40-50	2	6%
Total		34	100%

Sumber: Lampiran 2, data diolah

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT.MSH Niaga Telecom cabang Surabaya berusia antara 17-30 tahun dengan persentase terbesar 59%. Ini karena pada rentang usia tersebut termasuk dalam usia produktif dimana karyawan tersebut lebih bersemangat mencari pengalaman dan bekerja serta pertimbangan manajemen atas status karyawan yang lajang membuat tuntutan terhadap perusahaan jauh lebih kecil.

Sedangkan persentase terkecil adalah 6%, yaitu responden yang berusia 40-50 tahun. Hal ini menjelaskan bahwa responden tersebut telah lama bekerja pada perusahaan.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	SMA/SMK	13	38%
2	D3	10	29%
3	S1	11	32%
Total		34	100%

Sumber: Lampiran 2, data diolah

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT.MSH Niaga Telecom cabang Surabaya berpendidikan SMA/SMK dengan persentase sebesar 38%. Hal ini dikarenakan kemampuan daya tangkap materi dalam program pelatihan dan ilmu terapan yang mereka miliki dapat menyelesaikan keluhan pelanggan dengan baik dan sesuai dengan kemampuan keuangan perusahaan dalam memberi gaji minimum.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	Persentase
1	0-5	19	56%
2	5-10	11	32%
3	10-15	4	12%
Total		34	100%

Sumber: Lampiran 2, data diolah

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. MSH Niaga Telecom Cabang Surabaya lama bekerjanya adalah 0-5 tahun dengan persentase sebesar 56%. Hal ini dikarenakan mayoritas karyawan berstatus kontrak, sehingga dalam sekali perjanjian kerja waktu yang disepakati antara manajemen dengan karyawan adalah satu tahun dan begitu seterusnya jika diperpanjang.

Sedangkan persentase terkecil yaitu responden dengan masa kerja 10-15 tahun sebesar 12% dimana responden tersebut telah berstatus karyawan tetap.

4.1.2 Analisa Deskriptif

Analisa Deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran jawaban secara keseluruhan dari responden. Analisa dilakukan terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja. Skala pengukuran variabel yang digunakan adalah skala likert dengan skala satu sampai dengan lima, selanjutnya untuk mempermudah penilaian maka dibuat kategori penilaian berdasarkan interval yang telah tercantum pada tabel 4.5. Kelas interval 1 sampai dengan 5 dapat dihitung: $\text{Interval} = \text{range} / \text{jumlah kelas}$.

Maka, interval = $(5 - 1) \div 5 = 0,8$. Sehingga panjang kelas yang digunakan dalam interval kelas 0,8.

Tabel 4.5 Kelas Interval

No	Interval	Kategori
1	$1 \leq x \leq 1,8$	Sangat Tidak Setuju
2	$1,8 \leq x \leq 2,6$	Tidak Setuju
3	$2,6 \leq x \leq 3,4$	Ragu – Ragu
4	$3,4 \leq x \leq 4,2$	Setuju
5	$4,2 \leq x \leq 5$	Sangat Setuju

a. Kepuasan Kerja (X_1)

Kepuasan kerja adalah suatu sikap atau perilaku yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pekerjaan-pekerjaan yang mereka kerjakan. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Tabel 4.6 menunjukkan hasil tanggapan dari responden karyawan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya terhadap masing-masing indikator konstruk kepuasan kerja.

Tabel 4.6 Deskriptif Jawaban Konstruk Kepuasan Kerja

Indikator	STS	TS	RR	S	SS	Rata-rata
X1.1	0	3	6	16	9	3.91
X1.2	0	0	4	24	6	4.06
X1.3	0	0	7	18	9	4.06
X1.4	0	0	6	20	8	4.06
X1.5	0	0	9	13	12	4.09
X1.6	0	0	8	11	15	4.21
X1.7	0	0	1	24	9	4.24
X1.8	0	0	2	14	18	4.47
X1.9	0	0	2	21	11	4.26
X1.10	0	0	9	16	9	4.00
Jumlah	0	3	54	177	106	4.14

Sumber: Lampiran 2, data diolah

Dari tabel 4.6 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan responden atas indikator variabel kepuasan kerja adalah sebesar 4.14. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak bagi perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan menjadi lebih semangat bekerja, serta meningkatnya produktifitas karyawan.

b. Motivasi Kerja (X₂)

Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dari dalam diri maupun rangsangan dari luar sebagai penggerak untuk mencapai tujuan yang di kehendaki. Tabel 4.7 menunjukkan hasil tanggapan dari responden karyawan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya terhadap masing-masing indikator konstruk motivasi kerja.

Tabel 4.7 Deskriptif Jawaban Konstruk Motivasi Kerja

Indikator	STS	TS	RR	S	SS	Rata-rata
X2.1	0	0	6	18	10	4.12
X2.2	0	0	3	26	5	4.06
X2.3	0	0	8	23	3	3.85
X2.4	0	0	6	23	5	3.97
X2.5	0	0	6	21	7	4.03
X2.6	0	0	2	22	10	4.24
X2.7	0	0	9	19	6	3.91
X2.8	0	0	5	22	7	4.06
X2.9	0	0	3	18	13	4.29
X2.10	0	0	3	23	8	4.15
Jumlah	0	0	51	215	74	4.07

Sumber: Lampiran 2, data diolah

Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan responden atas indikator variabel motivasi kerja adalah sebesar 4.07. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja adalah upaya yang mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

c. Kepemimpinan (X₃)

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk meyakinkan, memotivasi, dan mengarahkan individu yang bekerja dibawah pimpinannya untuk bekerja sama sebagai tim dan mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Tabel 4.8 menunjukkan hasil tanggapan dari responden karyawan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya terhadap masing-masing indikator konstruk kepemimpinan.

Tabel 4.8 Deskriptif Jawaban Konstruk Kepemimpinan

Indikator	STS	TS	RR	S	SS	Rata-rata
X3.1	0	0	3	22	9	4.18
X3.2	0	0	2	24	7	4.15
X3.3	0	0	2	23	9	4.21
X3.4	0	0	4	20	10	4.18
X3.5	0	0	2	12	20	4.53
X3.6	0	0	3	21	10	4.21
X3.7	0	0	3	25	6	4.09
X3.8	0	0	2	26	6	4.12
X3.9	0	0	3	15	16	4.38
X3.10	0	0	0	26	8	4.24
Jumlah	0	0	24	214	101	4.23

Sumber: Lampiran 2, data diolah

Dari tabel 4.8 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan responden atas indikator variabel kepemimpinan adalah sebesar 4.23. Hal ini menunjukkan kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting untuk keberlangsungan perusahaan.

d. *Organizational Citizenship Behavior* (Y₁)

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku sosial positif yang dilakukan oleh karyawan dengan memberikan kontribusi pada perusahaan yang melebihi tuntutan peran atau posisi dalam bekerja. Tabel 4.9 menunjukkan hasil tanggapan dari responden karyawan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya terhadap masing-masing indikator konstruk OCB.

Tabel 4.9 Deskriptif Jawaban Konstruk *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator	STS	TS	RR	S	SS	Rata-rata
Y1.1	0	0	3	17	14	4.32
Y1.2	4	3	13	11	3	3.18
Y1.3	0	1	6	20	7	3.97
Y1.4	0	0	19	8	7	3.65
Y1.5	0	0	13	17	4	3.74
Y1.6	0	4	11	15	4	3.56
Y1.7	0	4	3	12	15	4.12
Y1.8	0	1	4	10	19	4.38
Y1.9	0	0	9	19	6	3.91
Y1.10	0	4	7	14	9	3.82
Jumlah	4	17	88	143	88	3.87

Sumber: Lampiran 2, data diolah

Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan responden atas indikator variabel OCB adalah sebesar 3.87. Hal ini menunjukkan OCB karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kepemimpinan.

e. Kinerja (Y₂)

Kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Tabel 4.10 menunjukkan hasil tanggapan dari responden karyawan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya terhadap masing-masing indikator konstruk kinerja.

Tabel 4.10 Deskriptif Jawaban Konstruk Kinerja

Indikator	STS	TS	RR	S	SS	Rata-rata
Y2.1	0	0	3	21	10	4.21
Y2.2	0	1	4	19	10	4.12
Y2.3	0	1	2	27	4	4.00
Y2.4	0	3	8	21	2	3.65
Y2.5	0	1	5	24	4	3.91
Y2.6	0	3	15	12	4	3.50
Jumlah	0	9	37	124	34	3.90

Sumber: Lampiran 2, data diolah

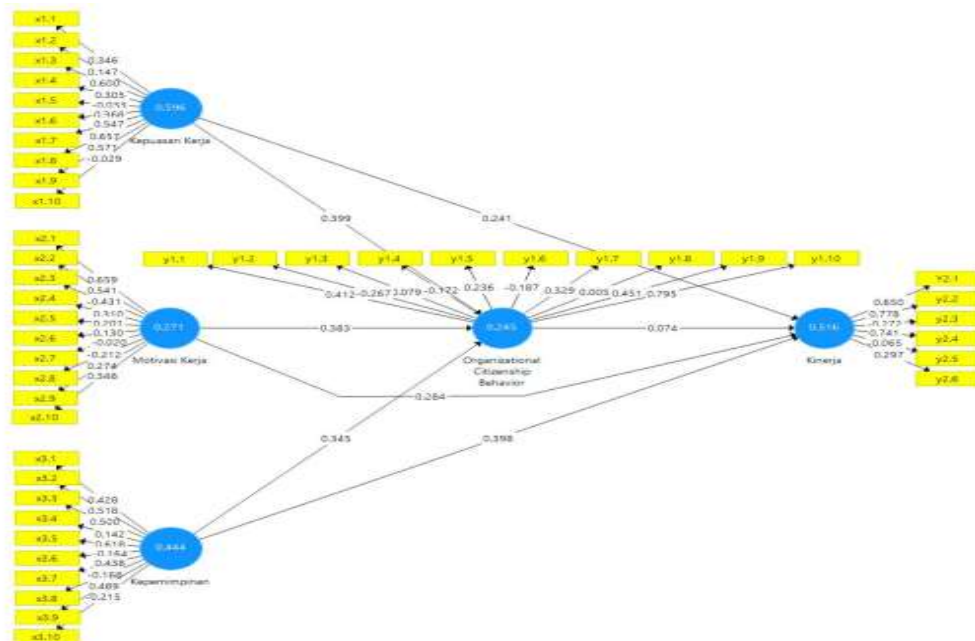
Dari tabel 4.10 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan responden atas indikator variabel kinerja adalah sebesar 3.90. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, dan OCB. Kinerja karyawan akan baik apabila karyawan puas terhadap pekerjaan mereka, pemimpin yang dapat memberikan motivasi dan arahan yang benar, serta perilaku individu yang memberi kontribusi melebihi tuntutan pekerjaan.

4.2. Pengolahan Data Menggunakan SEM-PLS

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan aplikasi SEM-PLS SmartPLS 3.2.6. Data yang sudah diisi oleh responden dijadikan satu dalam sebuah tabulasi data tipe CSV (*Comma Separated Values*). Pengolahan data ini untuk mengetahui bentuk model, *loading factor*, signifikansi pada masing-masing variabel laten. Pengolahan data menggunakan SEM-PLS ini dilakukan running data secara berulang sehingga terpenuhi validitas dan reliabilitasnya.

4.2.1 Running SEM-PLS Tahap 1

Pada pengujian pertama, terlihat bahwa nilai *loading factor* dari indikator masih ada yang dibawah syarat validitas. Chin dalam Ghazali (2014) menyatakan penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, Maka dari itu indikator dengan nilai *loading* dibawah 0,5 akan dihapus. Hasil *loading factor* dari masing-masing indikator dapat dilihat pada gambar 4.1.



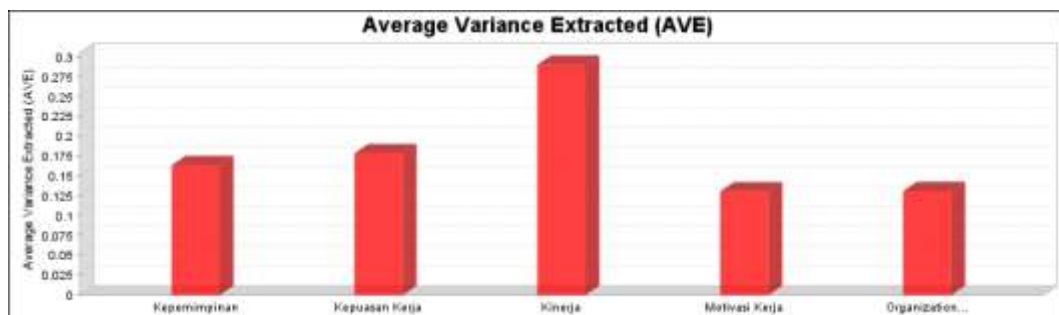
Gambar 4.1 Hasil running SEM-PLS tahap 1

Tabel 4.11 *Loading factor* hasil *running* tahap 1

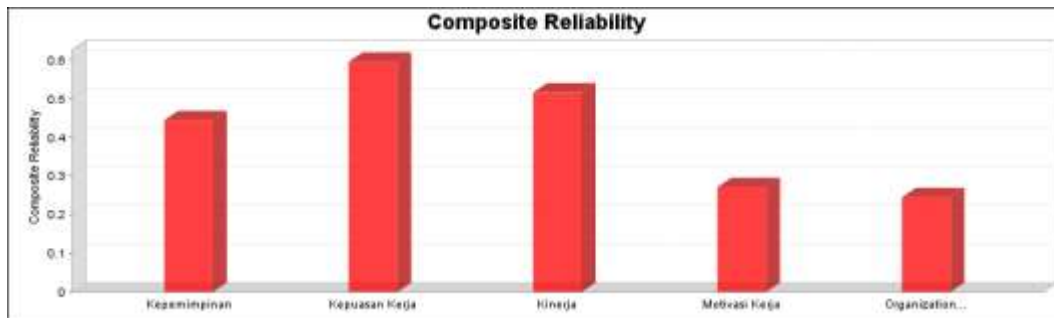
Indikator	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
<i>Outer Loading</i>	0.346	0.147	0.600	0.305	-0.033	0.368	0.547	0.657
Indikator	X1.9	X1.10	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
<i>Outer Loading</i>	0.571	-0.029	0.659	0.541	-0.431	0.310	0.201	0.130
Indikator	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4
<i>Outer Loading</i>	-0.02	-0.212	0.274	0.348	0.428	0.518	0.500	0.142
Indikator	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	Y1.1	Y1.2
<i>Outer Loading</i>	0.618	-0.164	0.438	-0.168	0.489	-0.215	0.412	-0.267
Indikator	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10
<i>Outer Loading</i>	0.079	-0.172	0.236	-0.187	0.329	0.005	0.451	0.795
Indikator	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6		
<i>Outer Loading</i>	0.650	0.778	-0.272	0.741	-0.065	0.297		

Sumber: Lampiran 3

Dari gambar 4.1 dan tabel 4.11 di atas terlihat bahwa ada beberapa indikator yang *loading factor*-nya kurang dari 0,50 (angka warna merah) sehingga harus dihapus dari model. Dari variabel kepuasan kerja terdapat 6 indikator yang dihapus, untuk variabel motivasi kerja ada 8 indikator yang dihapus, untuk variabel kepemimpinan ada 7 indikator yang dihapus, untuk variabel OCB ada 9 indikator yang dihapus, dan untuk variabel kinerja ada 3 indikator yang dihapus. Untuk menguji validitas bisa dilihat dari nilai AVE dan untuk menguji reliabilitas bisa dilihat dari nilai *composite reliability* seperti ditunjukkan gambar 4.2 dan gambar 4.3 di bawah ini.



Gambar 4.2 Uji validitas tahap 1

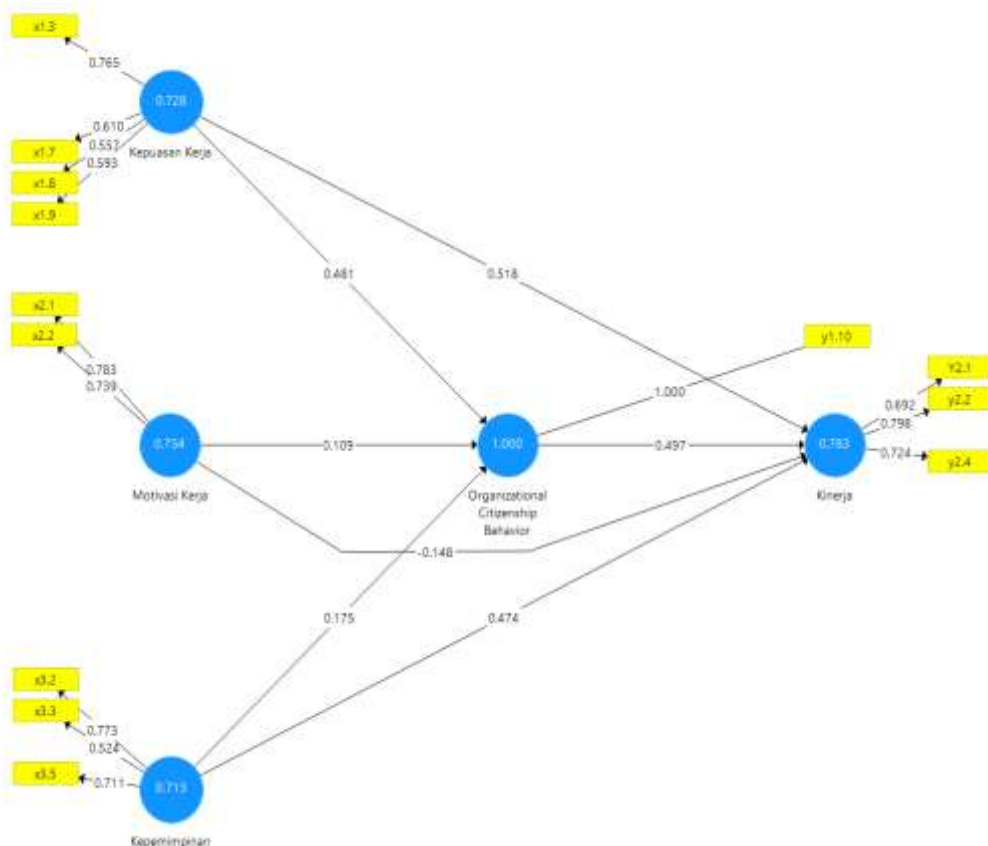


Gambar 4.3 Uji reliabilitas tahap 1

Dari gambar 4.2 terlihat bahwa model belum valid karena nilai AVE masih dibawah 0,5. Sedangkan dari Gambar 4.3 terlihat bahwa model belum reliabel karena nilainya masih dibawah 0,7.

4.2.2 Running SEM-PLS Tahap 2

Setelah menghapus indikator yang bernilai dibawah 0,5 didapatkan model dengan nilai *loading factor* seperti gambar 4.4 di bawah ini.



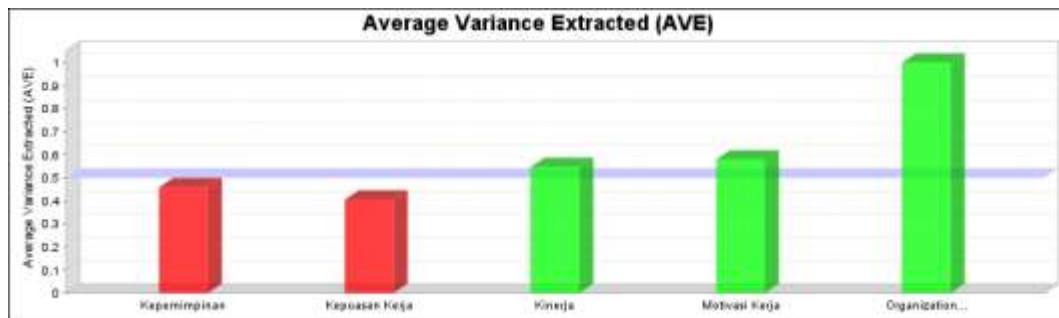
Gambar 4.4 Hasil running SEM-PLS tahap 2

Tabel 4.12 *Loading factor* hasil *running* tahap 2

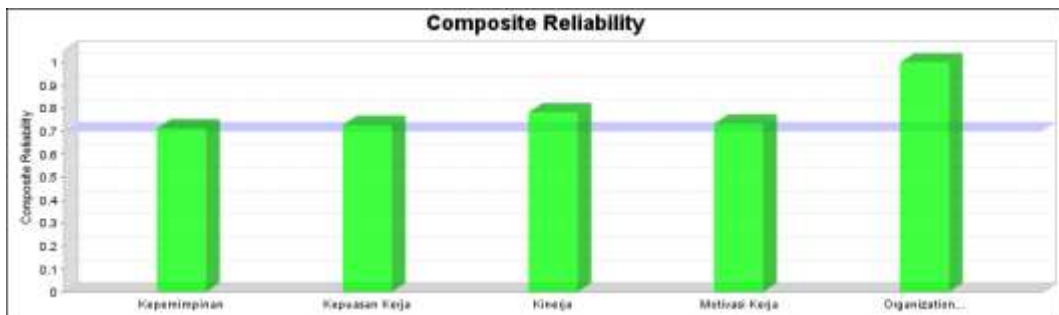
Indikator	X1.3	X1.7	X1.8	X1.9	X2.1	X2.2	X3.2	X3.3
<i>Outer Loading</i>	0.765	0.610	0.557	0.593	0.783	0.739	0.773	0.524
Indikator	X3.5	Y1.10	Y2.1	Y2.2	Y2.4			
<i>Outer Loading</i>	0.711	1.000	0.692	0.798	0.724			

Sumber: Lampiran 3

Dari gambar 4.4 dan tabel 4.12 di atas terlihat bahwa nilai *loading* sudah diatas 0,5. Untuk menguji validitas bisa dilihat dari nilai AVE dan untuk menguji reliabilitas bisa dilihat dari nilai *composite reliability* seperti ditunjukkan gambar 4.5 dan gambar 4.6 di bawah ini.



Gambar 4.5 Uji Validitas tahap 2

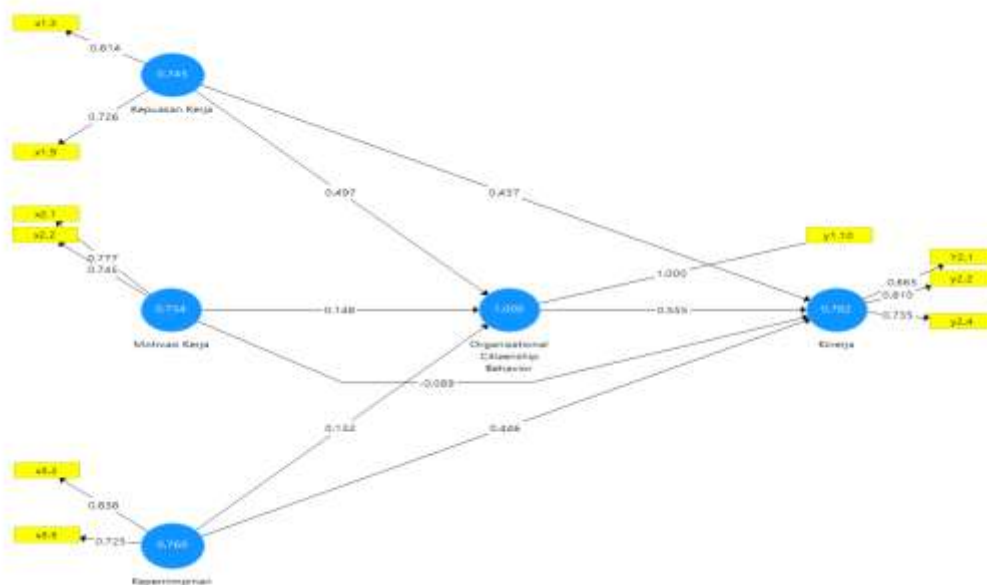


Gambar 4.6 Uji Reliabilitas tahap 2

Dari gambar 4.5 dapat dilihat bahwa model belum valid karena masih ada nilai AVE yang di bawah 0,5. Maka dari itu masih perlu dihilangkan indikator dengan nilai *loading* kecil pada variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja.

4.2.3 Running SEM-PLS Tahap 3

Setelah menghapus indikator dengan nilai *loading* terkecil, didapatkan model dengan nilai *loading factor* seperti gambar 4.7 di bawah ini.



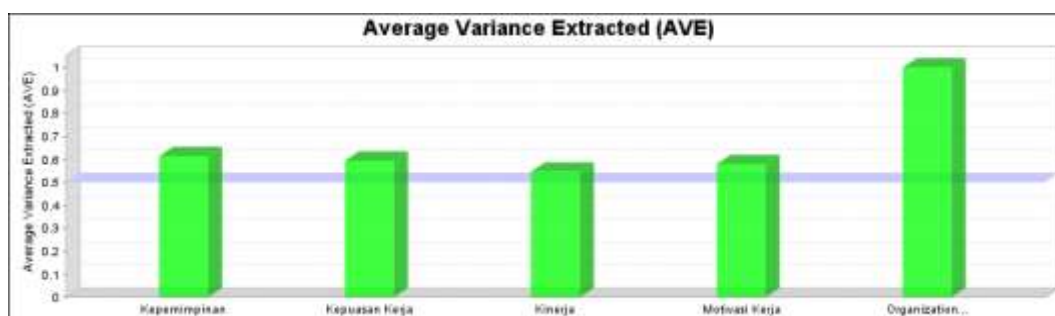
Gambar 4.7 Hasil *Running SEM-PLS* Tahap 3

Tabel 4.13 *Loading factor* hasil *running* tahap 3

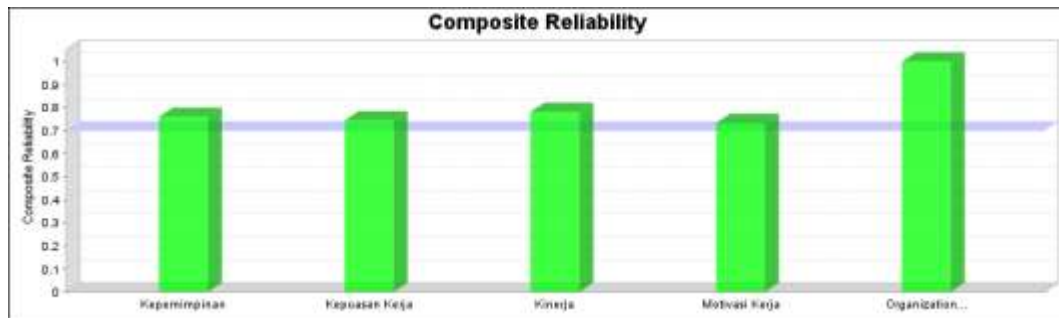
Indikator	X1.3	X1.9	X2.1	X2.2	X3.2
<i>Outer Loading</i>	0.814	0.726	0.777	0.745	0.838
Indikator	X3.5	Y1.10	Y2.1	Y2.2	Y2.4
<i>Outer Loading</i>	0.725	1.000	0.665	0.810	0.735

Sumber: Lampiran 3

Dari gambar 4.7 dan tabel 4.13 di atas terlihat bahwa nilai loading sudah diatas 0,5. Untuk menguji validitas bisa dilihat dari nilai AVE dan untuk menguji reliabilitas bisa dilihat dari nilai *composite reliability* seperti ditunjukkan gambar 4.8 dan gambar 4.9 di bawah ini.



Gambar 4.8 Uji Validitas tahap 3



Gambar 4.9 Uji Reliabilitas tahap 3

Dari gambar 4.8 terlihat bahwa model sudah valid karena nilai AVE sudah di atas 0,5. Sedangkan dari Gambar 4.9 terlihat bahwa model sudah reliabel karena nilainya di atas 0,7.

4.3 Analisa Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) meliputi pengecekan individual item reliability (*outer Loadings*), *average variance extracted*, *composite reliability*, dan *discriminant validity*.

4.3.1 *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara item score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Chin dalam Ghazali (2014) menyatakan penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup.

Tabel 4.14 *Outer Loading Factor*

Matrix	Kepuasan Kerja	Motivasi kerja	Kepemimpinan	OCB	Kinerja
X1.3	0.814				
X1.9	0.726				
X2.1		0.777			
X2.2		0.745			
X3.2			0.838		
X3.5			0.725		
Y1.10				1.000	

Y2.1					0.665
Y2.2					0.810
Y2.4					0.735

Sumber: Lampiran 3

Dari tabel 4.14 menunjukkan bahwa model sudah memenuhi syarat *convergent validity* karena nilai *loading factor* sudah lebih dari 0,5.

4.3.2 Discriminant Validity

Model memiliki *Discriminant validity* yang cukup jika nilai akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. (Ghozali,2014). Berikut adalah hasil perbandingan antara nilai akar AVE dengan nilai korelasi antar variabel laten.

Tabel 4.15 *Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)*

Indikator	Kepuasan kerja	Motivasi kerja	Kepemimpinan	OCB	Kinerja
Kepuasan Kerja	0.771				
Motivasi Kerja	0.313	0.761			
Kepemimpinan	-0.006	0.303	0.784		
OCB	0.543	0.344	0.174	1.000	
Kinerja	0.406	0.183	0.416	0.649	0.739

Sumber: Lampiran 3

Dari tabel 4.15 dapat dilihat bahwa setiap variabel laten memiliki nilai akar AVE yang lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk sehingga dapat disimpulkan bahwa syarat *discriminant validity* telah terpenuhi.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* dapat dilihat dari nilai *cross loading*, dimana bahwa setiap indikator yang mengukur konstruk harus berkorelasi lebih tinggi dengan konstruk lainnya maka nilai *cross loading* dapat dikatakan *valid*. Berikut adalah perbandingan nilai *loading* indikator dengan nilai *cross loading* variabel lainnya.

Tabel 4.16 *Loading dan Cross Loading*

Indikator	Kepuasan kerja	Motivasi kerja	Kepemimpinan	OCB	Kinerja
X1.3	0,814	0,126	-0,021	0,467	0,318
X1.9	0,726	0,379	0,014	0,363	0,310
X2.1	0,261	0,777	0,204	0,306	0,074
X2.2	0,215	0,745	0,259	0,215	0,209
X3.2	0,025	0,219	0,838	0,118	0,375
X3.5	-0,042	0,265	0,725	0,162	0,268
Y1.10	0,543	0,344	0,174	1,000	0,649
Y2.1	0,090	-0,019	0,276	0,383	0,665
Y2.2	0,458	0,253	0,483	0,503	0,810
Y2.4	0,290	0,122	0,116	0,549	0,735

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.16 nilai *loading* indikator lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loadings* dengan variabel laten yang lain. Sehingga indikator berpengaruh dominan terhadap variabel laten langsung dan dinyatakan *valid*.

4.3.3 Composite Reliability

Jika nilai output *composite reliability* lebih besar dari 0,6 maka konstruk dinyatakan reliabel (Ghozali, 2014). Berikut adalah hasil output dari *composite reliability*:

Tabel 4.17 *Composite Reliability*

Indikator	<i>Composite Reliability</i>
Kepuasan Kerja	0.745
Motivasi Kerja	0.734
Kepemimpinan	0.760
OCB	1.000
Kinerja	0.782

Sumber: Lampiran 3

Dari tabel 4.17 dapat dilihat bahwa seluruh variabel laten memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,6 hal ini menunjukkan bahwa syarat *composite reliability* telah terpenuhi.

4.4 Analisa Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam menilai *inner model* dengan PLS yaitu dengan *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Berikut nilai *R-square* dan keterangan nilai pada tabel 4.18.

Tabel 4.18 *R-square* dan keterangan nilai

Konstruk	<i>R-square</i>	Keterangan
OCB	0.344	34,4% variabel OCB dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kepemimpinan, sedangkan 65.6% dijelaskan oleh faktor lain.
Kinerja	0.549	54,9% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, dan OCB, sedangkan 45,1% dijelaskan oleh faktor lain.

Sumber: Lampiran 3

Untuk menguji seberapa kuat pengaruh variabel laten eksogen maka digunakan uji f-square. Nilai f-square sebesar 0,02; 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang “lemah”, “sedang”, atau “besar” pada tingkat struktural. Berikut di bawah merupakan nilai f-square untuk masing masing variabel prediktor.

Tabel 4.19 F-square

	Kepuasan kerja	Motivasi kerja	Kepemimpinan	OCB	Kinerja
Kepuasan kerja				0,335	0,038
Motivasi kerja				0,027	0,051
Kepemimpinan				0,024	0,270
OCB					0,449
Kinerja					

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.19 di atas dapat disimpulkan bahwa:

- Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang “sedang” terhadap OCB dengan nilai f-square 0,335 (berada di antara 0,15 – 0,35).
- Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang “lemah” terhadap kinerja dengan nilai f-square 0,038 (berada di antara 0,02 – 0,15).
- Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang “lemah” terhadap OCB dengan nilai f-square 0,027 (berada di antara 0,02 – 0,15).
- Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang “lemah” terhadap kinerja dengan nilai f-square 0,051 (berada di antara 0,02 – 0,15).
- Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang “lemah” terhadap OCB dengan nilai f-square 0,024 (berada di antara 0,02 – 0,15).
- Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang “sedang” terhadap kinerja dengan nilai f-square 0,270 (berada di antara 0,15 – 0,35).
- OCB mempunyai pengaruh yang “besar” terhadap kinerja dengan nilai f-square 0,449 (lebih dari 0,35).

4.4.1 Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis dilakukan dengan cara melihat output nilai t-statistic dari *inner model path coefficient* yang telah dihitung. Hipotesis yang digunakan untuk uji signifikansi hubungan antar konstruk adalah sebagai berikut:

H0: Antar konstruk tidak berpengaruh signifikan secara langsung

H1: Antar konstruk berpengaruh signifikan secara langsung

Apabila nilai t-statistik > 1.96 maka hubungan antar variabel laten dapat dikatakan signifikan pada $\alpha = 5\%$. Terdapat tujuh hipotesis yang akan dicoba dijawab dalam penelitian ini, dan hasil dari pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20 Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	T Statistik	Kesimpulan
H ₁	Kepuasan Kerja --> OCB	3.238	Diterima
H ₂	Kepuasan Kerja --> Kinerja	0.852	Ditolak
H ₃	Motivasi Kerja --> OCB	0.920	Ditolak
H ₄	Motivasi Kerja --> Kinerja	0.942	Ditolak
H ₅	Kepemimpinan --> OCB	1.126	Ditolak
H ₆	Kepemimpinan --> Kinerja	2.038	Diterima
H ₇	OCB --> Kinerja	2.911	Diterima

Sumber: Lampiran 3

4.5 Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian dilakukan untuk mendapatkan argumentasi ilmiah atas hasil pengujian hipotesis dan juga perbandingan dengan hasil penelitian terdahulu. Berikut adalah pembahasan atas hasil penelitian:

4.5.1 Hipotesis 1 (Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap OCB)

Berdasarkan tabel 4.20 yaitu hasil dari pengujian hipotesis diperoleh nilai t-statistik sebesar 3,238 ($>1,96$) maka uji hipotesis tolak H_0 , artinya hubungan antara variabel laten kepuasan kerja terhadap OCB memiliki hubungan yang signifikan. Hal ini berarti bahwa pengaruh kepuasan kerja yang berupa kepuasan terhadap gaji, pekerjaan, supervisi, promosi dan rekan kerja menjadi faktor yang berpengaruh dalam munculnya perilaku OCB di PT. MSH Niaga Telecom Surabaya. Sesuai dengan pernyataan dari Robbins dan Judge (2007) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan kebutuhan, sehingga apabila kebutuhan terpenuhi maka kepuasan kerja akan timbul dengan sendirinya. Suasana kerja yang nyaman dan baik tentu saja perlu adanya hubungan yang baik antara sesama rekan kerja dan dapat diwujudkan seperti saling tolong menolong, dan memberi dukungan pada rekan kerja. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap OCB. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula perilaku OCB.

4.5.2 Hipotesis 2 (Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja)

Berdasarkan tabel 4.20 yaitu hasil dari pengujian hipotesis diperoleh nilai t-statistik 0,852 ($<1,96$) maka hasil uji hipotesis gagal tolak H_0 . Ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel laten kepuasan kerja terhadap kinerja tidak memiliki hubungan yang signifikan. Karyawan merasa bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain gaji, pekerjaan, supervisi, promosi dan rekan kerja tidak mempengaruhi kinerja. Ini dapat disebabkan oleh gaji yang diterima kurang sepadan dengan beban dan jam kerja, tidak puasny dalam kebijakan kenaikan gaji dan kenaikan pangkat, serta kurangnya penghargaan/*reward* terhadap prestasi kerja.

4.5.3 Hipotesis 3 (Motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB)

Berdasarkan tabel 4.20 yaitu hasil dari pengujian hipotesis diperoleh nilai t-statistik 0,920 ($<1,96$) maka hasil uji hipotesis gagal tolak H_0 . Ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel laten motivasi kerja terhadap OCB tidak memiliki hubungan yang signifikan. Motivasi kerja merupakan suatu proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan. Saat individu termotivasi, maka individu akan berusaha untuk lebih mengejar tujuan dari perusahaannya, dan kemudian memperlihatkan perilaku *good citizenship* yang lebih dikenal dengan OCB. Motivasi karyawan yang rendah tidak akan menumbuhkan sikap tersebut. Ini dapat disebabkan oleh tidak terpenuhinya kebutuhan fisiologis seperti gaji dan tunjangan, kebutuhan penghargaan seperti pengakuan dari perusahaan dan aktualisasi diri yang rendah tidak memiliki dorongan yang kuat untuk memberikan hasil yang maksimal.

4.5.4 Hipotesis 4 (Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja)

Berdasarkan tabel 4.20 yaitu hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara variabel laten motivasi kerja terhadap kinerja tidak signifikan dengan nilai t-statistik 0,942. Hal ini menunjukkan bahwa peran motivasi yang meliputi segala aspek yang menimbulkan ketertarikan dan dorongan dalam melakukan pekerjaan memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja. Ini dikarenakan karyawan PT.MSH Niaga Telecom merasa tidak memiliki motivasi yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya. Ini dapat terjadi apabila atasan kurang memberi motivasi atau arahan kepada bawahannya serta tidak adanya reward bagi karyawan yang berprestasi.

4.5.5 Hipotesis 5 (Kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB)

Berdasarkan tabel 4.20 yaitu hasil dari pengujian hipotesis diperoleh nilai t-statistik 1,126 ($<1,96$) maka hasil uji hipotesis gagal tolak H_0 . Ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel laten kepemimpinan terhadap OCB tidak memiliki pengaruh yang signifikan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) dilihat secara luas sebagai faktor yang memberikan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan. Pemimpin memainkan peran penting dalam mendorong pencapaian OCB dengan cara meningkatkan sikap positif karyawan. Hal tersebut membuktikan bahwa pimpinan belum mampu menumbuhkan sikap *extra role* kepada bawahan seperti bekerja mengutamakan kepentingan bersama, menolong

rekan kerja, bekerja tanpa mengeluh, bekerja dengan teliti tidak membuang waktu kerja.

4.5.6 Hipotesis 6 (Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja)

Berdasarkan tabel 4.20 yaitu hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara variabel laten kepemimpinan terhadap kinerja memiliki hubungan yang signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 2,038 ($>1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap tingkat prestasi kerja pegawai melalui pemimpin yang memiliki peran membentuk iklim organisasi yang lebih kondusif, dari iklim yang lebih kondusif itu terbentuklah tingkat prestasi kerja pegawai yang lebih baik. Selain itu memberdayakan bawahannya agar mampu meningkatkan produktivitasnya dalam mencapai tujuan pembangunan.

4.5.7 Hipotesis 7 (OCB berpengaruh terhadap kinerja)

Berdasarkan tabel 4.20 yaitu hasil dari pengujian hipotesis diperoleh nilai t-statistik 2,911 ($<1,96$) maka hasil uji hipotesis tolak H_0 . Ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel laten OCB terhadap kinerja memiliki hubungan yang signifikan. OCB merupakan perilaku sosial yang positif yang dilakukan oleh karyawan dengan memberikan kontribusi pada organisasi dan lingkungan kerjanya yang melebihi tuntutan peran atau posisi dalam bekerja. Contoh perilaku sosial positif adalah sikap ringan tangan dalam membantu rekan kerja, datang selalu tepat waktu, terlibat dalam kegiatan organisasi, dan mematuhi peraturan perusahaan tanpa terkecuali. Dengan adanya perilaku *ekstra role* ini diharapkan memberi kontribusi terhadap meningkatnya kinerja perusahaan.

4.6 Tinjauan Indikator-Indikator Penelitian

Tinjauan terhadap indikator-indikator penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kontribusi dari setiap indikator pernyataan terhadap hasil penelitian dan juga dalam rangka melakukan evaluasi atas kepuasan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja karyawan di PT. MSH Niaga Telecom Surabaya, serta memberikan saran yang bermanfaat bagi perusahaan tersebut.

4.6.1 Kepuasan Kerja

Variabel laten kepuasan kerja menjelaskan tentang tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya. Variabel ini diukur dengan 2 indikator pernyataan yaitu rekan kerja di tempat kerja saya selalu bersikap ramah (X13) dan saya menyukai pekerjaan yang saya lakukan di perusahaan ini (X19). Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa pernyataan tersebut merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu. Rekan kerja yang bersikap ramah dan jenis pekerjaan yang tepat dan disukai oleh karyawan dapat meningkatkan kenyamanan dalam bekerja. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

4.6.2 Motivasi Kerja

Variabel laten motivasi kerja menjelaskan tentang tingkat motivasi kerja karyawan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya. Variabel ini diukur dengan 2 indikator pernyataan yaitu gaji yang saya terima sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku (X21) dan tunjangan yang diberikan membuat saya merasa dihargai oleh perusahaan (X22). Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa pernyataan tersebut merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel motivasi kerja.

Karyawan yang termotivasi akan memberikan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas yang diberikan terhadap dirinya. Untuk menumbuhkan motivasi yang tinggi di PT.MSH Niaga Telecom Surabaya, perusahaan sebaiknya memperhatikan gaji yang diberikan apakah telah sesuai dengan waktu dan beban kerja, serta pemberian tunjangan apabila karyawan bekerja melebihi jam kerja. Pemberian *reward* untuk karyawan terbaik setiap bulannya juga dapat meningkatkan motivasi karyawan.

4.6.3 Kepemimpinan

Variabel laten kepemimpinan menjelaskan tentang tingkat kepemimpinan yang dirasakan karyawan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya. Variabel ini diukur dengan 2 indikator pernyataan yaitu pemimpin selalu berkoordinasi dengan

bawahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing (X32) dan pemimpin mempunyai hubungan komunikasi yang baik dengan bawahan (X35). Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa pernyataan tersebut merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel kepemimpinan.

Hal ini menunjukkan kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting untuk keberlangsungan dari perusahaan. Beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan nilai kepemimpinan di PT.MSH Niaga Telecom adalah: rutin berkoordinasi dengan bawahan, terutama di pagi hari dimana aktivitas pekerjaan akan dimulai. Pemberian pelatihan komunikasi sehingga mampu mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan dari perusahaan, dan lebih ditingkatkan untuk pembicaraan secara personal untuk menemukan apakah terdapat kendala dari masing-masing karyawan.

4.6.4 *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel laten *organizational citizenship behavior* diukur dengan 1 indikator pernyataan yaitu saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya (Y110). Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa pernyataan tersebut merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel *organizational citizenship behavior*.

Perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Perusahaan menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Sukarela membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, dan mau mengembangkan potensi diri dengan mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan perusahaan.

4.6.5 Kinerja

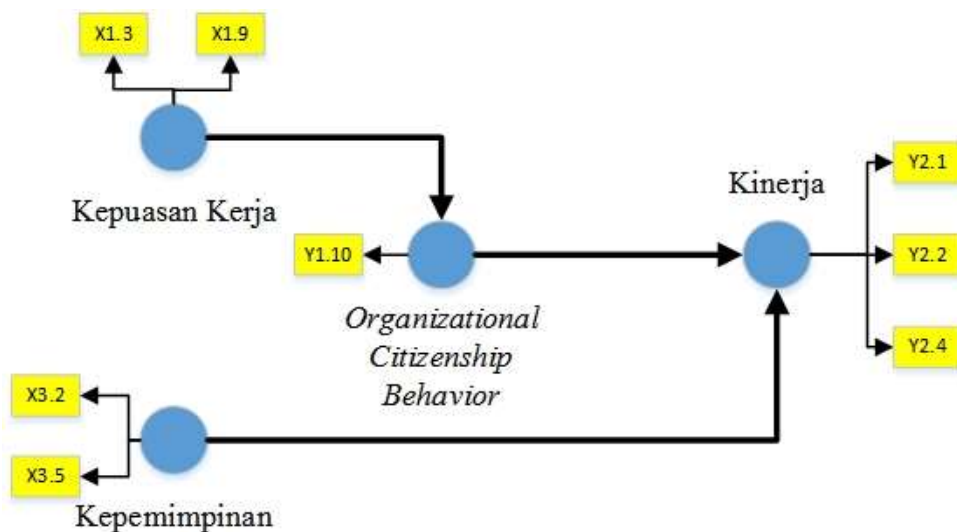
Variabel laten kinerja diukur dengan 3 indikator pernyataan yaitu saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan (Y21), saya memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan (Y22), dan tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan

harapan perusahaan (Y24). Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa pernyataan tersebut merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel kinerja.

Pengaruh kinerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu, prosedur pekerjaan yang jelas sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik, pemberian beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan, kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, dan sikap *citizenship* yang selalu memberikan peran lebih (ekstra *role*) untuk PT.MSH Niaga Telecom Surabaya perlu memperhatikan hal ini sebagai poin penting setelah kepuasan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, dan OCB.

4.7 Implikasi Manajemen

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian diatas kemudian dilakukan analisa secara keseluruhan untuk menghasilkan suatu rekomendasi bagi PT.MSH Niaga Telecom Surabaya sehingga tujuan dari penelitian ini dapat tercapai. Berikut hasil akhir *running* SEM-PLS dari penelitian ini.



Gambar 4.10 Hasil Akhir *Running* SEM-PLS

Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan terkait dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Faktor kepuasan kerja merupakan pertimbangan yang sangat penting bagi PT.MSH Niaga Telecom Surabaya untuk menumbuhkan perilaku positif berorganisasi. Adapun beberapa cara yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah menciptakan lingkungan kerja yang

nyaman dengan hubungan antar rekan kerja yang penuh ramah tamah. Karyawan yang merasa nyaman dan memiliki kesenangan terhadap tanggung jawab yang diterimanya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan meningkatkan kepuasan kerja maka PT.MSH Niaga Telecom Surabaya akan mendapat efek positif seperti karyawan lebih bersemangat dalam bekerja, meningkatnya loyalitas karyawan, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja, dan karyawan memberikan kontribusi ekstra melebihi standar perusahaan. Secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja perusahaan.

- b. Faktor penting berikutnya yang menjadi perhatian PT.MSH Niaga Telecom Surabaya adalah kepemimpinan. Karena faktor ini mempengaruhi kinerja secara langsung. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu meyakinkan bawahannya mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikan visi dan misi perusahaan. Perusahaan pada umumnya harus percaya untuk mencapai keunggulan bersaing, harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja, dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan meningkatkan kepemimpinan maka perusahaan akan mendapatkan hasil positif antara lain: karyawan memiliki kepercayaan diri dan semangat kerja yang tinggi sehingga perusahaan memperoleh kualitas sumber daya manusia yang baik.
- c. Faktor penting berikutnya adalah *organizational citizenship behavior*. OCB sangat dipengaruhi oleh faktor sebelumnya yaitu kepuasan kerja. Jika PT.MSH Niaga Telecom sudah meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, maka tingkat OCB akan semakin tinggi. Perilaku ekstra *role* ini lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan. Hasil positif yang dapat dirasakan perusahaan dengan meningkatnya OCB antara lain: karyawan bersedia bekerja diluar jam kerja tanpa imbalan, karyawan proaktif dalam mengembangkan perusahaan dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif, serta karyawan mematuhi prosedur dan peraturan perusahaan.
- d. Faktor penting yang menjadi perhatian adalah kinerja, faktor ini merupakan dampak akumulasi dari faktor sebelumnya yaitu kepuasan kerja, *organizational*

citizenship behavior, dan kepemimpinan. Sebaiknya PT.MSH Niaga Telecom Surabaya memperhatikan dan meningkatkan ketiga faktor sebelumnya agar kinerja karyawan tersebut meningkat. Dalam penelitian ini didapatkan faktor kepemimpinan yang menjadi perhatian khusus karena sangat mempengaruhi kinerja secara langsung.

Keempat faktor yang dipaparkan memiliki hubungan yang saling berkaitan terhadap keberlangsungan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya, jika perusahaan dapat memperhatikan faktor-faktor tersebut dengan baik maka hasil akhir dari proses bisnis tersebut adalah profit. Dengan meningkatnya profit perusahaan maka kesejahteraan karyawan akan terjamin dan dalam jangka waktu kedepan bisnis yang dijalankan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya dapat bertahan.

Berdasarkan hasil analisa diatas maka dirumuskan strategi beserta program dan indikator keberhasilannya untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. MSH Niaga Telecom Surabaya yaitu:

Tabel 4.21 Rumusan strategi, program beserta indikator keberhasilan

	Rumusan strategi	Program	Indikator keberhasilan
a	Peningkatan komunikasi antar karyawan	1) Rapat rutin atau kegiatan doa bersama setiap akan memulai pekerjaan 2) Mengadakan kegiatan <i>gathering</i>	1) Meningkatnya koordinasi dan komunikasi antara atasan dengan bawahan 2) Timbulnya rasa nyaman dan saling percaya antar karyawan
b	Peningkatan Pemahaman terhadap pekerjaan	1) Pelatihan pengembangan karyawan 2) <i>Mentoring</i>	1) Karyawan memahami manfaat dari pekerjaannya 2) Karyawan mengerti apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaannya 3) Karyawan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini diambil dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan. Yaitu sebagai berikut:

- a. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan nilai t-statistik sebesar 3,238. Apabila karyawan sudah memiliki kepuasan kerja dalam dirinya baik puas terhadap gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri maka akan mendorong karyawan untuk melakukan kinerjanya dengan baik, memberikan kontribusi terbaiknya sehingga dapat memunculkan perilaku OCB.
- b. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan nilai t-statistik sebesar 2,911 dan f-square 0,449. Perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas dengan perasaan yang sangat kuat untuk membantu atau mengutamakan orang lain, berdisiplin atau patuh, berperilaku baik terhadap organisasi, baik dan sopan terhadap orang lain dan sportif akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja dengan nilai t-statistik sebesar 2,038. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan yang meliputi keteladanan, kedisiplinan dan ketegasan pimpinan menentukan kesuksesan dan keefektifan tercapainya tugas yang dilaksanakan oleh karyawan.
- d. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara sebagai berikut: meningkatkan komunikasi antar karyawan dan meningkatkan pemahaman karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah disimpulkan, maka peneliti dapat memberikan saran yang sekiranya bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait:

a. Bagi PT.MSH Niaga Telecom Cabang Surabaya

OCB menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga perlu ditingkatkan melalui faktor kepuasan kerja yaitu hubungan antar rekan kerja yang saling membantu dan ramah. Dan faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga perlu ditingkatkan melalui faktor koordinasi dan komunikasi dengan bawahannya. Ini dapat ditingkatkan dengan rutin mengadakan rapat pagi atau doa bersama sebelum memulai aktivitas bekerja. Untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dapat diadakan pelatihan atau *mentoring* sehingga karyawan lebih memahami pekerjaannya dan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab.

b. Bagi penelitian selanjutnya

1. Agar didapatkan suatu model penelitian yang didukung oleh teori empiris yang kuat, maka disarankan untuk memperbanyak referensi jurnal internasional yang terdaftar di bidang SDM telekomunikasi.
2. Perlu dilakukan pembatasan sampel penelitian sehingga proses pengambilan sampel menjadi lebih terstruktur. Pembatasan tersebut bisa berupa batasan minimum lama bekerja di perusahaan.
3. Untuk pengembangan penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja. Variabel lain yang dapat disarankan untuk dimasukkan dalam penelitian selanjutnya adalah komitmen organisasi dimana sikap ini mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi dan memberikan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk organisasi. Variabel lain yang dapat ditambahkan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan penerapan nilai-nilai dalam suatu masyarakat yang terkait, maupun bekerja di

bawah naungan suatu organisasi. Budaya organisasi akan membentuk identitas organisasi atau jati diri organisasi. Dengan Budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya perusahaan.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 1



KUESIONER PENELITIAN INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER SURABAYA



Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan di PT MSH Niaga Telecom Surabaya

Dengan hormat,

Perkenalkan saya Dimas Pratama Putra, mahasiswa MMT ITS bermaksud untuk melakukan survei untuk mengetahui variabel yang mempengaruhi kinerja di PT MSH Niaga Telecom Surabaya. Survei ini bertujuan untuk keperluan akademis dan penelitian ilmiah khususnya ilmu manajemen, sehingga tidak terkait dengan penilaian kepegawaian.

Kebenaran data yang disampaikan sangat diperlukan dalam penelitian ini, sehingga dimohon Bapak / Ibu / dan Saudara dapat memberikan data yang sebenarnya. Seluruh data serta identitas Bapak / Ibu dan Saudara akan dirahasiakan. Atas kesediaan Bapak / Ibu dan Saudara memberikan jawaban saya ucapkan terima kasih.

A. Identitas Responden

Jenis Kelamin : Laki-Laki / Perempuan *

Usia : Tahun

Pendidikan Terakhir :

Masa Kerja : Bulan / Tahun *

Jabatan / Posisi :

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berilah tanda (✓) pada kolom yang jawabannya sesuai dengan pendapat Saudara/i. Pilihan jawaban yang tersedia sebagai berikut:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

RR = Ragu-Ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

B. Pertanyaan Kuisioner

A. KEPUASAN KERJA						
No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Gaji diberikan sesuai dengan jabatan saya saat ini dalam perusahaan					
2	Bonus yang diberikan sesuai dengan jabatan saya dalam perusahaan					
3	Rekan kerja di tempat kerja saya selalu bersikap ramah					
4	Saya bekerja sama dengan setiap rekan kerja					
5	Ada kesempatan promosi jika saya memiliki prestasi baik					
6	Saya mempunyai kesempatan untuk mengembangkan karir dalam perusahaan					
7	Pemimpin saya memberikan arahan yang jelas sehingga pekerjaan lebih mudah dipahami dan dilaksanakan					
8	Pemimpin saya selalu memantau pekerjaan dari bawahannya dan mengingatkan jika terjadi kesalahan					
9	Saya menyukai pekerjaan yang saya lakukan di perusahaan ini					
10	Saya menyukai tantangan dalam pekerjaan yang saya lakukan					

B. MOTIVASI KERJA						
No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
11	Gaji yang saya terima sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku					
12	Tunjangan yang diberikan membuat saya merasa dihargai oleh perusahaan					
13	Kondisi ruangan kerja yang digunakan cukup aman					
14	Satuan keamanan di tempat kerja saya sudah bekerja dengan baik sehingga saya merasa nyaman					
15	Saya berpartisipasi dalam kegiatan kelompok untuk menyelesaikan pekerjaan yang belum terselesaikan					
16	Saya selalu berupaya membangun hubungan yang harmonis dengan rekan kerja					
17	Selama ini perusahaan mengakui dan menghargai hasil kerja saya					
18	Saya merasa dihargai oleh rekan kerja dan atasan saya, atas kelebihan dan hal-hal positif yang saya lakukan di lingkungan kerja					
19	Saya selalu berupaya melakukan pekerjaan saya dengan baik agar menghasilkan hasil yang memuaskan					
20	Saya mempunyai dorongan yang kuat untuk memberikan hasil yang maksimal					

C. KEPEMIMPINAN						
No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
21	Pemimpin memberikan arahan yang jelas sehingga pekerjaan lebih mudah dipahami dan dilaksanakan					
22	Pemimpin selalu berkoordinasi dengan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing					
23	Pemimpin meminta saran dan ide dari bawahan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan					
24	Pemimpin selalu melakukan langkah pengambilan keputusan yang tepat					
25	Pemimpin selalu mempunyai hubungan komunikasi yang baik dengan bawahan					
26	Pemimpin selalu menyampaikan informasi-informasi penting bagi proses penyelesaian pekerjaan					
27	Pemimpin mampu memberikan motivasi kepada bawahan agar tetap semangat bekerja					
28	Pemimpin mampu memberikan keteladanan yang baik kepada bawahannya					
29	Pemimpin selalu memantau pekerjaan dari bawahannya dan mengingatkan jika terjadi kesalahan					
30	Pemimpin selalu memberi kepercayaan kepada karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan					

D. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
31	Saya bersedia membantu rekan kerja saya jika dalam kesulitan menyelesaikan pekerjaannya					
32	Saya bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya meskipun saya tidak mendapatkan imbalan					
33	Saya selalu berupaya mencari inovasi-inovasi baru demi kemajuan perusahaan kedepannya					
34	Saya bersedia pulang melebihi jam kerja apabila pekerjaan belum selesai meskipun tidak mendapatkan honor lembur					
35	Saya akan dengan senang hati menerima segala kebijakan yang ditetapkan perusahaan meskipun tidak sesuai dengan harapan saya					
36	Saya lebih mengutamakan kepentingan perusahaan meskipun akan mengorbankan kepentingan saya					
37	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan perusahaan					
38	Saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja					
39	Saya sering datang lebih awal ke kantor, sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai					
40	Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya					

E. KINERJA

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan					
2	Saya memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan					
3	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai dengan standar yang ditetapkan					
4	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan					
5	Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan dengan tepat waktu					
6	Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu yang lalu					

LAMPIRAN 2 – Hasil Kuisisioner

Identitas Responden

No.	Jenis Kelamin	Usia (tahun)	Pendidikan	Lama Bekerja (tahun)
1	Laki-laki	30-40 tahun	D3	5-10 tahun
2	Laki-laki	17-30 tahun	S1	0-5 tahun
3	Laki-laki	30-40 tahun	SMA/SMK	5-10 tahun
4	Perempuan	17-30 tahun	S1	0-5 tahun
5	Perempuan	17-30 tahun	SMA/SMK	0-5 tahun
6	Laki-laki	17-30 tahun	SMA/SMK	0-5 tahun
7	Laki-laki	30-40 tahun	S1	5-10 tahun
8	Laki-laki	30-40 tahun	SMA/SMK	0-5 tahun
9	Perempuan	17-30 tahun	SMA/SMK	0-5 tahun
10	Laki-laki	30-40 tahun	D3	5-10 tahun
11	Perempuan	17-30 tahun	SMA/SMK	0-5 tahun
12	Perempuan	17-30 tahun	S1	0-5 tahun
13	Perempuan	30-40 tahun	D3	0-5 tahun
14	Laki-laki	17-30 tahun	D3	0-5 tahun
15	Laki-laki	17-30 tahun	SMA/SMK	0-5 tahun
16	Laki-laki	30-40 tahun	S1	15-20 tahun
17	Laki-laki	30-40 tahun	S1	15-20 tahun
18	Laki-laki	17-30 tahun	SMA/SMK	5-10 tahun
19	Perempuan	17-30 tahun	D3	0-5 tahun
20	Laki-laki	17-30 tahun	S1	5-10 tahun
21	Laki-laki	17-30 tahun	D3	0-5 tahun
22	Perempuan	17-30 tahun	D3	5-10 tahun
23	Laki-laki	17-30 tahun	SMA/SMK	0-5 tahun
24	Laki-laki	30-40 tahun	S1	0-5 tahun
25	Perempuan	30-40 tahun	SMA/SMK	5-10 tahun
26	Laki-laki	17-30 tahun	SMA/SMK	5-10 tahun
27	Perempuan	30-40 tahun	S1	0-5 tahun
28	Laki-laki	17-30 tahun	D3	0-5 tahun
29	Perempuan	17-30 tahun	D3	5-10 tahun
30	Laki-laki	17-30 tahun	SMA/SMK	0-5 tahun
31	Perempuan	40-50 tahun	S1	15-20 tahun
32	Laki-laki	40-50 tahun	S1	15-20 tahun
33	Laki-laki	17-30 tahun	D3	5-10 tahun
34	Laki-laki	30-40 tahun	SMA/SMK	0-5 tahun

Hasil jawaban kuisisioner indikator kepuasan kerja

No.	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10
1	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
2	5	4	4	4	3	3	4	5	5	5
3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
5	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
8	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4
9	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3
10	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
11	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4
12	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
13	4	4	3	3	5	5	4	5	4	3
14	2	3	4	5	4	4	4	4	4	3
15	2	4	3	4	4	5	5	5	4	4
16	3	3	5	3	3	3	5	4	5	4
17	4	5	4	5	5	3	4	5	5	3
18	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4
19	5	4	4	4	5	4	4	5	5	3
20	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5
21	4	5	3	4	4	3	3	3	3	5
22	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
23	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
24	2	3	5	5	3	5	5	4	4	4
25	3	4	4	4	5	5	4	3	4	3
26	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
27	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4
28	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3
29	3	4	5	5	4	5	5	5	4	3
30	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5
31	3	4	4	3	5	3	4	5	4	5
32	5	3	4	4	3	4	4	5	5	4
33	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
34	4	4	3	4	5	3	4	4	4	5

Hasil jawaban kuisioner indikator motivasi kerja

No.	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2.10
1	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
2	5	4	3	3	4	4	3	4	5	4
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4
6	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
8	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
12	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4
14	3	4	4	5	5	5	3	4	5	5
15	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5
16	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
17	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4
18	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3
19	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4
20	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
21	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4
22	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4
23	5	4	3	4	5	4	4	4	4	5
24	5	3	3	4	3	4	3	4	3	4
25	3	5	4	4	4	5	5	4	5	3
26	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4
27	5	5	4	5	4	4	3	5	4	4
28	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
29	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5
30	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5
31	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4
32	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
34	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4

Hasil jawaban kuisisioner indikator kepemimpinan

No.	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	x3.8	x3.9	x3.10
1	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
2	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
6	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4
9	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
10	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
11	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
14	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4
15	3	5	4	4	5	3	5	4	4	4
16	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5
17	5	3	5	3	5	4	4	4	4	5
18	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
19	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
20	4	5	3	5	5	4	3	4	5	4
21	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4
22	5	4	4	5	3	5	4	5	3	5
23	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4
24	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
25	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5
26	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4
27	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
28	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
29	4	4	4	4	3	5	3	3	5	4
30	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5
31	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5
32	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
33	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4

Hasil jawaban kuisioner indikator *organizational citizenship behavior (OCB)*

No.	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	y1.7	y1.8	y1.9	y1.10
1	5	3	5	3	3	4	2	4	4	5
2	5	3	4	4	3	2	2	5	4	5
3	4	4	4	3	3	3	2	5	4	2
4	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3
5	5	4	5	3	4	5	3	5	3	4
6	5	1	3	3	4	4	3	5	5	5
7	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5
8	5	1	4	3	4	4	4	5	4	4
9	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4
10	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4
11	5	3	4	3	4	3	4	3	5	3
12	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4
13	4	4	4	3	5	3	4	5	4	4
14	5	2	5	5	3	2	4	4	3	3
15	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4
16	5	3	5	3	3	5	4	5	3	3
17	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4
18	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4
19	5	5	4	5	3	3	4	4	4	3
20	3	3	2	4	5	4	5	4	4	4
21	4	4	3	4	3	4	5	5	4	2
22	5	1	4	3	3	4	5	5	3	3
23	5	4	5	5	4	3	5	5	3	4
24	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5
25	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
26	4	2	4	3	3	5	5	2	4	4
27	4	1	5	3	5	2	5	5	5	4
28	4	4	3	5	3	4	5	5	4	5
29	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4
30	4	3	3	3	4	3	5	3	4	2
31	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3
32	5	3	4	3	4	2	5	4	5	5
33	4	3	4	3	4	3	5	5	3	5
34	4	2	4	3	4	3	5	5	4	2

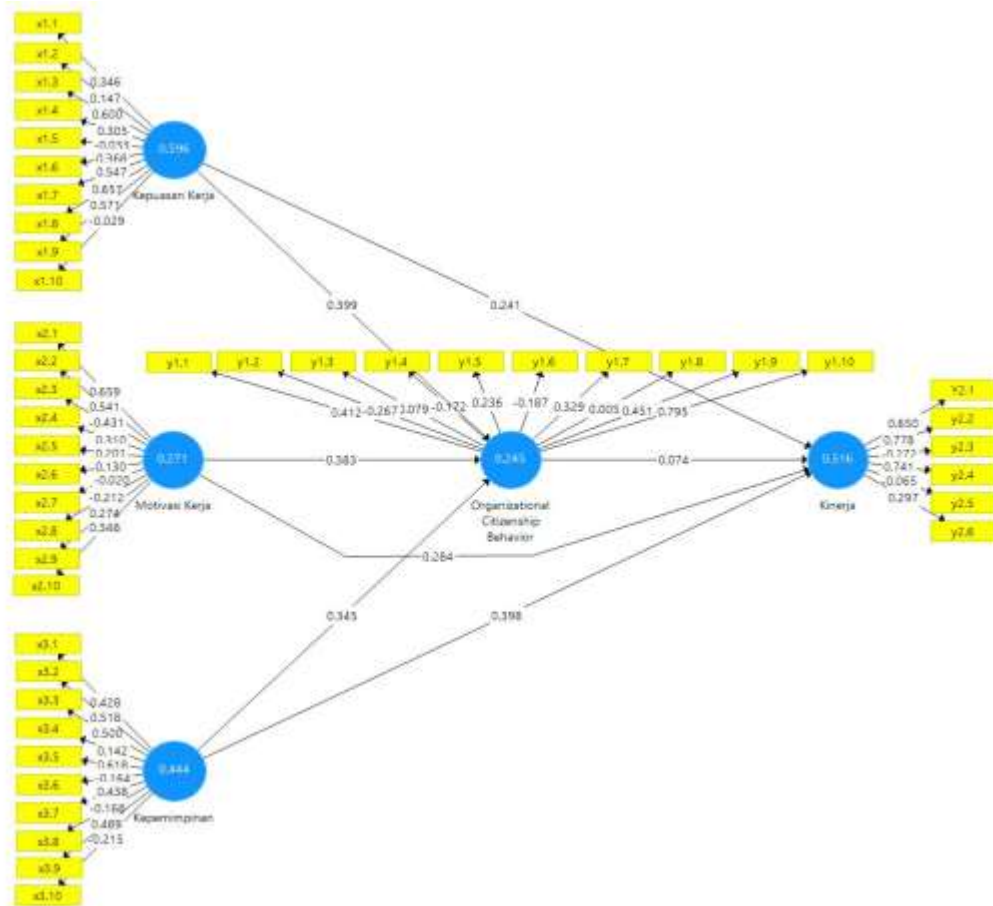
Hasil jawaban kuisioner indikator kinerja

No.	Y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	y2.5	y2.6
1	5	5	4	4	5	4
2	4	5	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	3
5	5	5	4	4	4	4
6	5	5	4	4	4	4
7	4	4	4	4	3	4
8	4	4	4	4	4	3
9	4	4	4	2	4	4
10	4	4	4	4	4	5
11	4	4	4	4	4	3
12	4	4	4	3	3	3
13	4	4	4	3	4	2
14	5	4	5	4	4	4
15	5	5	3	5	3	5
16	3	5	5	3	4	3
17	4	4	4	4	3	4
18	5	4	5	3	4	3
19	4	4	4	3	4	4
20	4	5	4	4	4	5
21	4	3	4	3	5	3
22	4	3	4	3	5	3
23	4	4	4	4	4	5
24	4	4	5	4	4	3
25	3	4	3	5	4	2
26	5	4	2	4	4	4
27	4	4	4	4	5	4
28	5	4	4	4	4	2
29	4	3	4	4	4	3
30	4	2	4	2	2	4
31	4	5	4	3	4	3
32	5	5	4	4	3	3
33	5	5	4	4	4	3
34	3	4	4	2	4	4

LAMPIRAN 3 – Hasil Pengujian SEM-PLS

Hasil Running SEM PLS Tahap 1

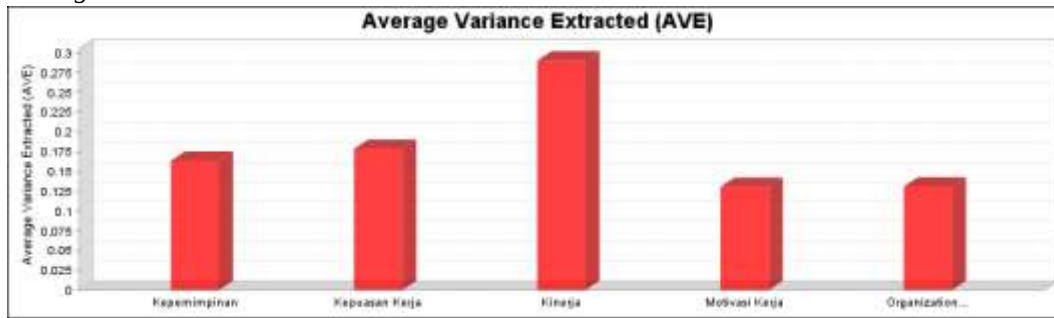
Diagram alur SEM PLS Tahap 1



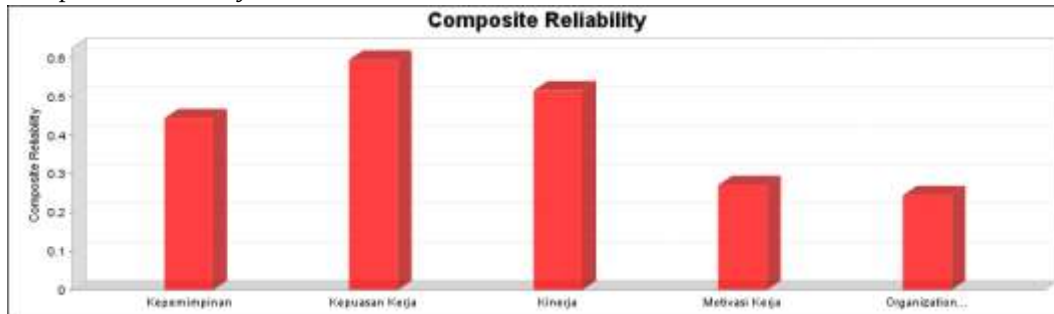
Outer Loading

Indikator	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
<i>Outer Loading</i>	0.346	0.147	0.600	0.305	-0.033	0.368	0.547	0.657
Indikator	X1.9	X1.10	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
<i>Outer Loading</i>	0.571	-0.029	0.659	0.541	-0.431	0.310	0.201	0.130
Indikator	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4
<i>Outer Loading</i>	-0.02	-0.212	0.274	0.348	0.428	0.518	0.500	0.142
Indikator	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	Y1.1	Y1.2
<i>Outer Loading</i>	0.618	-0.164	0.438	-0.168	0.489	-0.215	0.412	-0.267
Indikator	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10
<i>Outer Loading</i>	0.079	-0.172	0.236	-0.187	0.329	0.005	0.451	0.795
Indikator	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6		
<i>Outer Loading</i>	0.650	0.778	-0.272	0.741	-0.065	0.297		

Average Variance Extracted



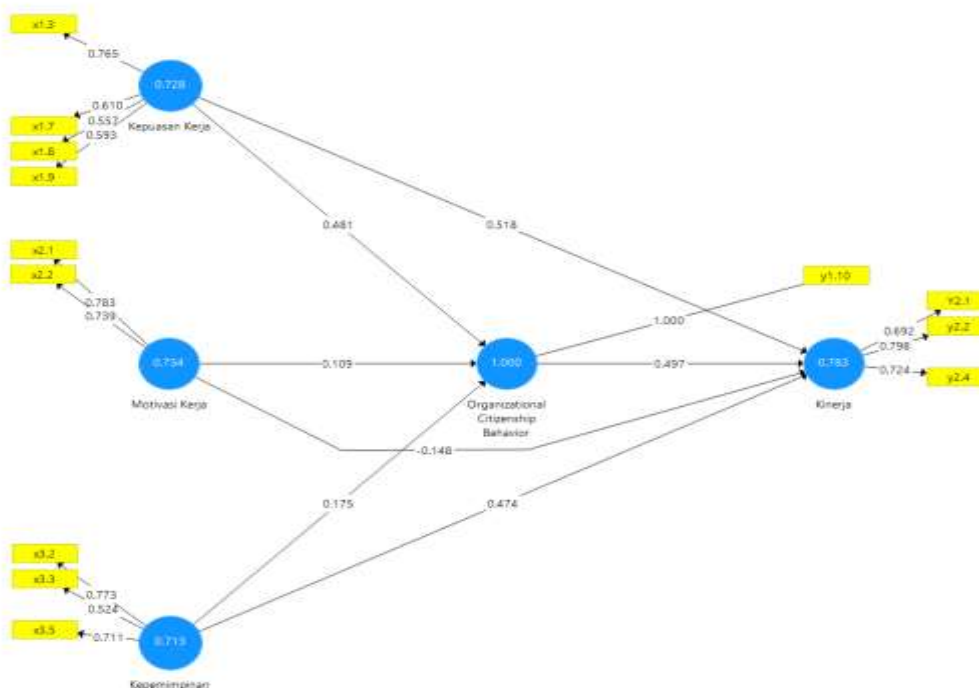
Composite Reliability



Variabel	AVE	Composite Reliability
Kepuasan kerja	0,179	0,596
Motivasi kerja	0,131	0,271
Kepemimpinan	0,164	0,444
OCB	0,131	0,245
Kinerja	0,291	0,516

Hasil Running SEM PLS Tahap 2

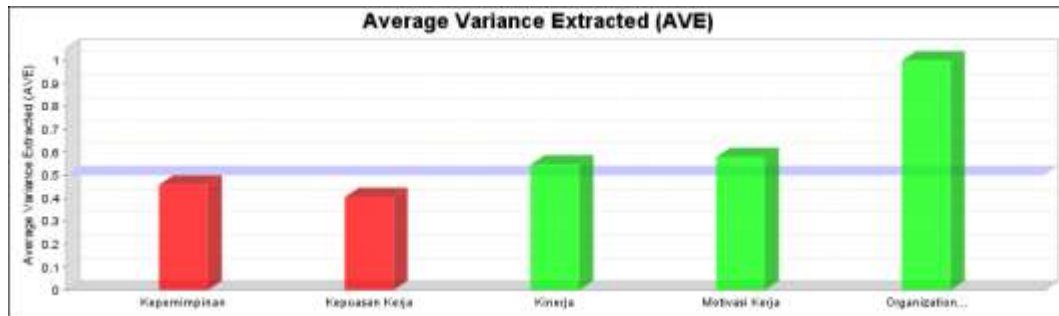
Diagram alur SEM PLS Tahap 2



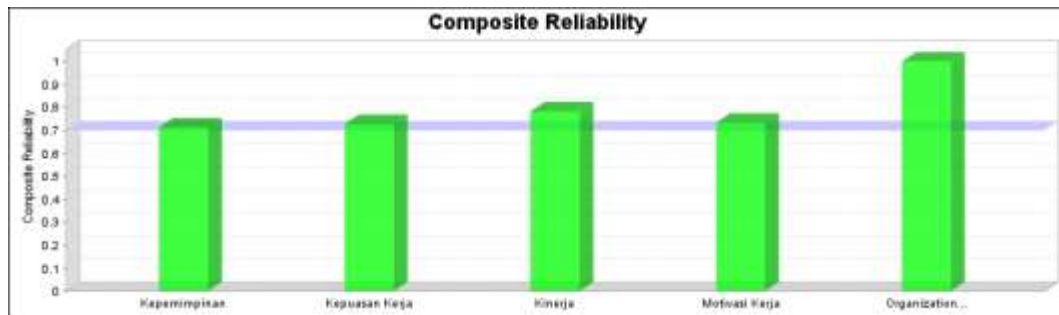
Outer Loading

Indikator	X1.3	X1.7	X1.8	X1.9	X2.1	X2.2	X3.2	X3.3
Outer Loading	0.765	0.610	0.557	0.593	0.783	0.739	0.773	0.524
Indikator	X3.5	Y1.10	Y2.1	Y2.2	Y2.4			
Outer Loading	0.711	1.000	0.692	0.798	0.724			

Average Variance Extracted



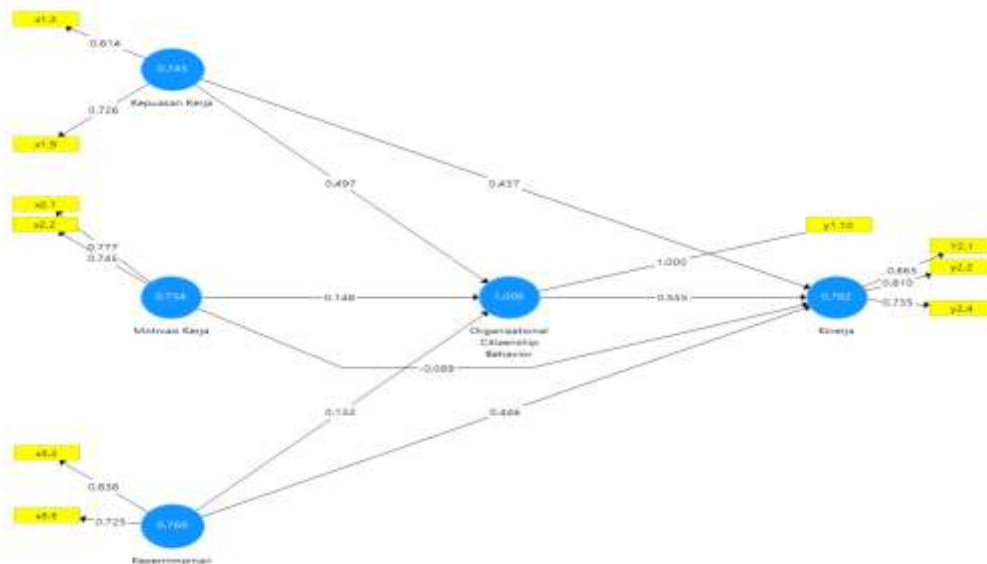
Composite Reliability



Variabel	AVE	Composite Reliability
Kepuasan kerja	0,405	0,728
Motivasi kerja	0,580	0,734
Kepemimpinan	0,459	0,713
OCB	1.000	1.000
Kinerja	0,547	0,783

Hasil Running SEM PLS Tahap 3

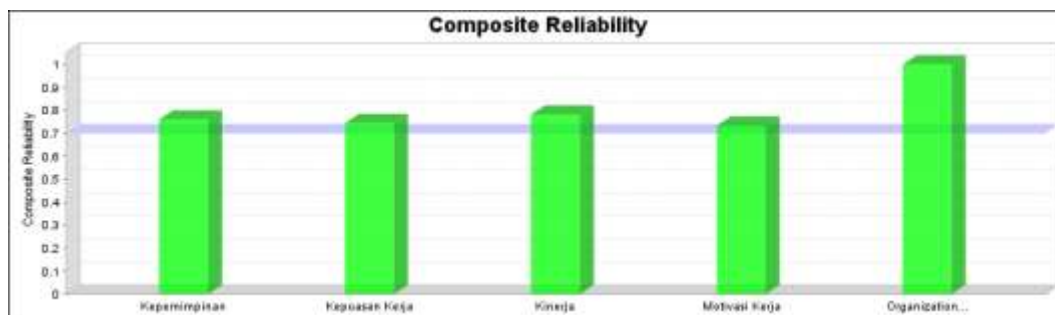
Diagram alur SEM PLS Tahap 3



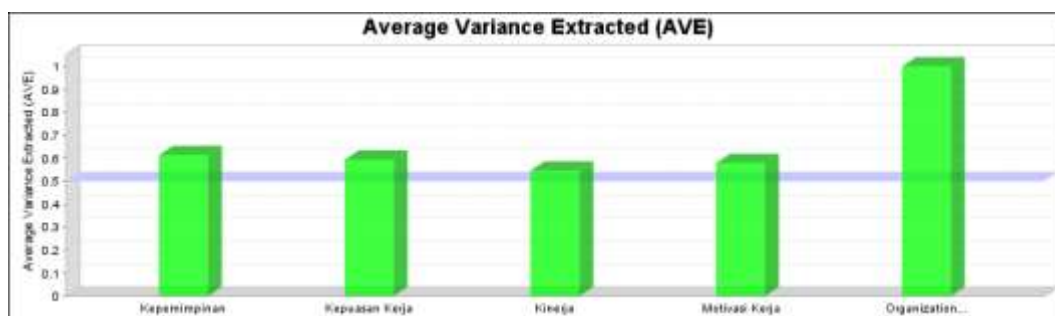
Outer loading

Indikator	X1.3	X1.9	X2.1	X2.2	X3.2
Outer Loading	0.814	0.726	0.777	0.745	0.838
Indikator	X3.5	Y1.10	Y2.1	Y2.2	Y2.4
Outer Loading	0.725	1.000	0.665	0.810	0.735

Average Variance Extracted



Composite Reliability



Variabel	AVE	Composite Reliability
Kepuasan kerja	0,594	0,745
Motivasi kerja	0,580	0,734
Kepemimpinan	0,614	0,760
OCB	1.000	1.000
Kinerja	0,546	0,782

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion (Discriminant Validity)

Indikator	Kepuasan kerja	Motivasi kerja	Kepemimpinan	OCB	Kinerja
Kepuasan Kerja	0.771				
Motivasi Kerja	0.313	0.761			
Kepemimpinan	-0.006	0.303	0.784		
OCB	0.543	0.344	0.174	1.000	
Kinerja	0.406	0.183	0.416	0.649	0.739

Loading dan Cross Loading

Indikator	Kepuasan kerja	Motivasi kerja	Kepemimpinan	OCB	Kinerja
X1.3	0,814	0,126	-0,021	0,467	0,318
X1.9	0,726	0,379	0,014	0,363	0,310
X2.1	0,261	0,777	0,204	0,306	0,074
X2.2	0,215	0,745	0,259	0,215	0,209
X3.2	0,025	0,219	0,838	0,118	0,375
X3.5	-0,042	0,265	0,725	0,162	0,268
Y1.10	0,543	0,344	0,174	1,000	0,649
Y2.1	0,090	-0,019	0,276	0,383	0,665
Y2.2	0,458	0,253	0,483	0,503	0,810
Y2.4	0,290	0,122	0,116	0,549	0,735

Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepuasan kerja	0,594
Motivasi kerja	0,580
Kepemimpinan	0,614
OCB	1.000
Kinerja	0,546

Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
Kepuasan kerja	0,745
Motivasi kerja	0,734
Kepemimpinan	0,760
OCB	1.000
Kinerja	0,782

R-Square

	<i>R-Square</i>
OCB	0,344
Kinerja	0,549

F-square

	Kepuasan kerja	Motivasi kerja	Kepemimpinan	OCB	Kinerja
Kepuasan kerja				0,335	0,038
Motivasi kerja				0,027	0,051
Kepemimpinan				0,024	0,270
OCB					0,449
Kinerja					

T-Statistic

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standart deviation (STDEV)	T-statistic ([O/STDEV])	P Values
Kepuasan kerja → OCB	0,497	0,489	0,154	3,238	0,001
Kepuasan kerja → Kinerja	0,161	0,143	0,189	0,852	0,395
Motivasi kerja → OCB	0,148	0,200	0,160	0,920	0,358
Motivasi kerja → Kinerja	-0,171	-0,150	0,182	0,942	0,374
Kepemimpinan → OCB	0,132	0,124	0,117	1,126	0,261
Kepemimpinan → Kinerja	0,371	0,361	0,183	2,038	0,042
OCB → Kinerja	0,555	0,544	0,191	2,911	0,004

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Mahasneh, M.A. (2015), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality", *European Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 36, hal 108-118.
- As'ad, M. (2003). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*: Yogyakarta: Liberty.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*. Vol.26 No.4, pg.587-595.
- Chelgat, L.J, Chepkwony, P.K, & Kemboi, A. (2015), "Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya", *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 5, No. 4, hal. 55-61.
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Indeks
- Fitrianasari, D., Nimran U.,& Utami, H.N (2013). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan. *Profit Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya*, Vol. 7, No. 1, hal 12-24.
- Fitriastuti, T. (2013). *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan*. Samarinda: Universitas Mulawarman.
- Ghozali, I., & I Fuad. M seti. (2005). *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi Dengan Program Lisrel 8.54*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares. Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Habsari, Ari Retno. 2008. *Terobosan Kepemimpinan*. Jakarta: Buku Kita.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herminingsih, Anik, (2012). "Spiritualitas dan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Organizational Citizenship Behavior". *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*. Jilid 1. No. 2, Hal. 126-140. Universitas Bina Nusantara.

- Husein, Umar. (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan.*” Seri Desain Penelitian Bisnis. Jakarta: PT Raja grafindo Persada.
- Kadarman, A.M.SJ. dan J. Udaya. (2001). *Pengantar Ilmu Manajemen.* Jakarta: Prenhallindo.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku organisasi.* Edisi 10. Yogyakarta : Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM.* Bandung: Refika Aditama.
- Martinis, Yamin. (2007). *Kiat Membelajarkan Siswa.* Jakarta: Gaung Persada Press.
- Mathis, L.Robert & Jackson, H.John. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta : Buku kedua.
- Mathis, L.Robert & Jackson, H.John. (2007). *Human Resource Management,* Boston : Cengage Learning.
- Mehboob, Farhan & Niaz A Bhutto, (2012). “Job Satisfaction as a predictor of Organizational Citizenship Behaviour (OCB)”, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business.* Vol. 3, No. 4 , hal 92-104.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi.* Depok : Penerbit. Universitas Indonesia (UI Press).
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.* Amerika: Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences.* London: Sage Publications.
- Podsakoff, M., Scott, B.M., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000). “Organizational Citizenship Behavior: A critical Review of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestion For Future Research”. *Journal Of Management.* Vol.26 No.3. Hal.513-563.
- Quzwini, Muhammad (2013). “Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Lapas Klas 1 Lowokwaru Malang”. *Jurnal Online Psikologi,* Vol. 01, No. 01. Universitas Muhamadiyah Malang.

- Rivai, Veithzal. (2010). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo.
- Robbins SP, dan Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, P. Stephen. (2008). *Organizational Behaviour, Tenth Edition*, Alih bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat.
- Sardiman, A.M. (2007). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Bandung: Rajawali Press
- Sholihin, M. & Ratmono, D.. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan Wrap-PLS 3.0 Untuk Hubungan Nonlinear dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sugiyono. (2014). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, Y.V. (2015). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Terjadinya Organizational Citizenship Behavior di Restoran Hachi-Hachi Tunjungan Plaza Surabaya*. Surabaya. Universitas Kristen Petra.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, Vol.17, No.1,pg. 601-617.
- Yuwono, S., Susanto, K.P., Ferdiana, V. (2014), Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior, *Research Methods and Organizational Studies*, hal 444-451.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BIODATA PENULIS



Dimas Pratama Putra, lahir di Pekanbaru pada tanggal 25 November 1987. Penulis telah menempuh pendidikan formalnya di SD Cendana Pekanbaru (1994-2000), SMP Cendana Pekanbaru (2000-2003), SMA Cendana Pekanbaru (2003-2006), dan S1 Teknik Material ITS (2006-2011). Penulis dapat dihubungi melalui email: dimasmt08@gmail.com

(Halaman ini sengaja dikosongkan)