

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
QUALITY OF WORK LIFE DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR*
(Studi pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup
Kabupaten Pemalang)**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-1
Program Studi Manajemen



Diajukan Oleh

YOGI AJI NUGROHO
NPM : 181003612011796

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG
2024**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
QUALITY OF WORK LIFE DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR*
(Studi pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup
Kabupaten Pemalang)**

Yang Dipersiapkan dan disusun oleh

YOGI AJI NUGROHO
NPM : 181003612011796

Telah Dipertahankan di depan Dosen Penguji
Pada Tanggal **15 Maret 2024**
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Dr. Frans Sudirjo, MM, M.Si, Ak.CA.ACPA BKP
Penguji 1

Heru Eko P, SE, MM.
Pembimbing

Drs. Sukardi, MM
Penguji 2

Semarang, Maret 2024
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang
Dekan,

Dra. Nurchayati, SE.MM.Akt.CA.
NRP. 111357

PERUNTUKAN DAN MOTO

PERUNTUKAN

Skripsi ini penulis peruntukan kepada:

- 1. Kedua orang tua yang selalu mendoakan penulis;*
- 2. Istri dan anakku tercinta yang sangat mengharapkan keberhasilan penulis;*
- 3. Rekan-rekan mahasiswa Universitas 17 Agustus 1945*
- 4. Almamater tercinta.*

MOTTO

“Pemimpin yang efektif bukan soal pintar berpidato dan mencitrakan diri agar disukai, kepemimpinan tergambar dari hasil kerjanya, bukan atribut-atributnya”.
Peter F Drucker.

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Quality of Work Life* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi j iii Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang)

Titik : *The Influence of Transformational Leadership, Quality of Work Life and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (Study of Environmental Service Employees, Pemalang Regency)*

Nama : Yogi Aji Nugroho

NPM : 181003612011796

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1), *quality of work life* (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) terhadap *organizational citizenship behavior* pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang (Y). Penelitian dilaksanakan di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai yang PNS di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang. yang berjumlah 68 orang. Penelitian ini menggunakan sampel 68 responden, dan cara penyebaran kuesioner menggunakan teknik *sampel jenuh* yaitu pengambilan sampel secara keseluruhan. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, uji model dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*; 2) *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* dan 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, *Quality of Work Life*, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan YME, atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Quality of Work Life* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang)”.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan guna mencapai derajat sarjana S-1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Tujuh Belas Agustus 1945 Semarang. Mulai perencanaan sampai dengan penyelesaian skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan-bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Ibu Dra.Nurchayati, SE.MM.Akt.CA selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Untag Semarang.
2. Bapak Drs.Galuh Juniarto, SE.,MM. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
3. Bapak Heru Eko P, SE.MM. selaku Dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan petunjuk serta bimbingan, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Frans Sudirjo, MM, M.Si, Ak.CA.ACPA BKP dan Drs. Sukardi, MM selaku Dosen Penguji.
5. Bapak Ibu Wiji Mulyati, SKM., selaku Kepala Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang.
6. Yth. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan bekal ilmu, selama penulis kuliah pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
7. Segenap pegawai dan staf Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang yang berkenan menjadi responden.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan.
Akhirnya semoga skripsi ini ada manfaatnya.

Semarang, Maret 2024

Penulis,

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| PERUNTUKAN DAN MOTTO..... | iii |
| ABSTRAK | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| DAFTAR ISI | vii |
| DAFTAR TABEL..... | ix |
| DAFTAR GAMBAR..... | xi |
| | |
| BAB 1 PENDAHULUAN | |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian..... | I-1 |
| 1.2. Rumusan Masalah..... | I-8 |
| 1.3. Pertanyaan Penelitian | I-8 |
| 1.4. Tujuan Penelitian..... | I-9 |
| 1.5. Manfaat Penelitian | I-9 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1. Telaah Teori | II-1 |
| 2.2. Penelitian Terdahulu | II-13 |
| 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Rumusan Hipotesis | II-17 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| 3.1. Populasi dan Sampel Penelitian..... | III-1 |
| 3.2. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel | III-1 |
| 3.3. Metode Pengumpulan Data | III-3 |
| 3.4. Deskripsi dan Analisis Hasil Penelitian | III-3 |
| | |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | |
| 4.1. Deskripsi Data Penelitian | IV-1 |
| 4.2. Analisis Hasil | IV-12 |

| | Halaman |
|--------------------------------------|---------|
| 4.2.1. Uji Asumsi Klasik | IV-12 |
| 4.2.2. Regresi Linier Berganda | IV-14 |
| 4.2.3. Uji Hipotesis (Uji-t)..... | IV-16 |
| 4.2.4. <i>Goodness of Fit</i> | IV-17 |
| 4.3. Pembahasan..... | IV-18 |
| BAB V SIMPULAN DAN SARAN | |
| 5.1. Simpulan | V-1 |
| 5.2. Saran | V-1 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN - LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| Nomor Tabel | Halaman |
|---|---------|
| 1.1 Fenomena di kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang | I-3 |
| 1.2 Riset Gap | I-7 |
| 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu | II-15 |
| 3.1 Populasi Penelitian | III-1 |
| 3.2 Definisi Operasional Variabel | III-2 |
| 3.3 Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepemimpinan Transforma- sional | III-4 |
| 3.4 Hasil Pengujian Validitas Variabel <i>Quality of Work Life</i> | III-5 |
| 3.5 Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepuasan Kerja | III-5 |
| 3.6 Hasil Pengujian Validitas Variabel <i>Organizational Citizenship</i> <i>Behavior</i> | III-5 |
| 3.7 Hasil Pengujian Reliabilitas | III-7 |
| 4.1 Penyebaran Kuesioner | IV-1 |
| 4.2 Jenis Kelamin Responden | IV-1 |
| 4.3 Usia Responden | IV-2 |
| 4.4 Pendidikan Terakhir Responden | IV-3 |
| 4.5 Pengalaman Kerja Responden | IV-3 |
| 4.6 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional | IV-4 |
| 4.7 Deskripsi Variabel <i>Quality of Work Life</i> | IV-6 |
| 4.8 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja | IV-8 |
| 4.9 Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | IV-10 |
| 4.10 Hasil Uji Normalitas | IV-12 |
| 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas | IV-13 |
| 4.12 Hasil Uji Heterokedastisitas | IV-13 |
| 4.13 Perhitungan Regresi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, <i>Quality of Work Life</i> , dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | IV14 |

| Nomor Tabel | Halaman |
|--------------------------------------|---------|
| 4.14 Hasil Uji F | IV-17 |
| 4.15 Uji Koefisien Determinasi | IV-18 |

DAFTAR GAMBAR

| Nomor Gambar | Halaman |
|--|---------|
| 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis | II-20 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia tidak hanya penting untuk dikembangkan dan dipertahankan saja namun sangatlah penting untuk diperhatikan kinerjanya. Salah satu faktor penting yang harus diperhatikan dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai adalah dapat mengelola pegawai yang ada, diperlukan pemimpin yang mampu mengarahkan dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu kunci dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi /perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja ke arah pencapaian tujuan perusahaan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) saat ini menjadi subjek yang sangat menarik dalam literatur manajemen karena dapat mempengaruhi efektifitas dan kinerja organisasi (Judge, 2015). Tingkat OCB karyawan yang tinggi akan menurunkan tingkat *turn over* dan ketidakhadiran karyawan. Peranan penting OCB dalam organisasi diperkuat oleh pendapat yang mengemukakan bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi akan memiliki kinerja yang lebih efektif dari organisasi lain (Judge, 2015).

OCB dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja, dukungan organisasi, motivasi kerja, prestasi kerja, persepsi karyawan terhadap organisasi, kepemimpinan dan kepribadian (Siregar, 2022). Untuk memunculkan perilaku seperti yang diharapkan, organisasi membutuhkan pemimpin yang sadar akan pentingnya perilaku tersebut untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya dalam memunculkan perilaku OCB

tersebut. Seorang pemimpin tersebut harus mempunyai gaya kepemimpinan yang mampu mendukung dan terus mengembangkan OCB. Kepemimpinan transformasional dapat membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan-kepentingan pribadinya (Widjaja, 2021).

Pemimpin transformasional dapat membuat bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya. Pemimpin yang menjadi model bagi bawahannya dapat meningkatkan OCB melalui beberapa cara. Pemimpin yang memberikan contoh untuk melakukan OCB, akan memotivasi bawahannya untuk melakukan OCB. Pemimpin dapat menjadi contoh seseorang yang konsisten antara perkataan dan perbuatan juga akan disukai oleh bawahannya. Rasa suka dan kepercayaan para bawahan akan meningkatkan usaha tambahan dari para bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Rasa percaya kepada pemimpin dapat meningkatkan kecenderungan bawahan untuk melakukan OCB (Yukl, 2017).

Pada awalnya pimpinan kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang kurang memperhatikan kesalahan-kesalahan yang dibuat bawahan. Akibatnya banyak tugas yang tidak tuntas, atau terselesaikan melebihi batas waktu yang telah ditentukan. Akhirnya pimpinan mulai memperbaiki kesalahan-kesalahan yang ada di dalam kepemimpinannya dan mengubah cara memimpin pegawai, agar pegawai lebih teliti dan bertanggung jawab. Sehingga dalam proses perbaikan yang berat, pimpinan dapat memusatkan pada pegawai agar dapat berkembang di dalam instansi yang dipimpinnya.

Beberapa fenomena yang ada di kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang, hasil observasi penulis dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1
 Fenomena di kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang

| No. | Kegiatan rutin | Bukti | Kehadiran |
|-----|------------------------|---|---|
| 1. | Senam sehat | a. Pegawai laki-laki malah merokok sambil berbincang-bincang dibelakang kantor. b. Pegawai perempuan berada di <i>pantry</i> sambil sarapan | Kegiatan senam sehat hanya diikuti 30 pegawai, 38 pegawai lainnya tidak mengikuti kegiatan senam sehat. |
| 2. | Apel pagi | Masih banyak pegawai yang datang terlambat sehingga tidak ikut apel. | Hanya 20 pegawai yang aktif ikut apel pagi, selebihnya terlambat tidak ikut apel. |
| 3. | Tanggung jawab pegawai | a. Pegawai yang sudah selesai mengerjakan pekerjaannya malah melakukan <i>online</i> b. Pegawai yang datang ke kantor namun hanya melakukan tanda tangan sebagai syarat absen saja, dan ada juga pegawai yang tidak melakukan kewajiban tugasnya malah menonton tv serta ada juga yang membaca koran | Hanya 20 pegawai yang bisa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, 48 pegawai yang lain molor menyampaikan laporan pekerjaannya. |
| 4. | Jam pulang | Pegawai yang pulang sebelum waktunya atau pulang lebih awal dari jam yang seharusnya dengan alasan ada kepentingan keluarga | Hanya 20 pegawai yang pulang tepat waktu, selebihnya pulang sebelum jam pulang kantor. |

Sumber : Bagian Kepegawaian Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan ekspresi kecintaan, loyalitas, dan rasa memiliki yang tinggi dari pegawai kepada pekerjaannya, sehingga semakin tinggi *organizational citizenship behavior* yang dimiliki pegawai maka kinerja yang diberikan pegawai akan semakin baik pula, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan (Alhasani, 2021). Dalam organisasi kualitas kerja *Quality of Work Life* (QWL) merupakan suatu hal yang penting diperhatikan seorang pemimpin sebagai variabel pendukung *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Marina, Rosa, 2020).

Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan dibutuhkan faktor pendorong yang harus diperhatikan, yaitu kualitas kehidupan kerja. *Quality of Work Life* (Kualitas kehidupan kerja) merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi Sumber Daya Manusia, dimana kualitas kehidupan kerja dalam organisasi sebagai suatu upaya

pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan berkesinambungan. Perilaku yang menjadi tuntutan pada organisasi saat ini tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role* atau perilaku yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja, dimana perilaku *extra-role* yang dimaksud adalah dengan tumbuhnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam sebuah organisasi. Perilaku ini cenderung melihat seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibanding sebagai makhluk individu yang hanya mementingkan diri sendiri.

Melalui kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) diharapkan pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya maupun instansi tempat bekerja yang kemudian dampaknya bagi instansi, kepuasan kerja tersebut akan menimbulkan perilaku-perilaku yang sesuai dengan harapan instansi yang akan berdampak pada kinerja pegawai. QWL adalah kondisi dimana pekerja memiliki perasaan aman dan puas dalam bekerja karena berada dalam posisi yang menyenangkan dan diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia (Nawawi, 2016). Terdapat bukti riset terbaru yang menyatakan bahwa QWL yang tinggi memiliki dampak positif terhadap pergantian pegawai dan produktivitasnya. Kualitas kehidupan kerja (QWL) tidak hanya berkaitan dengan kesejahteraan personil, sikap, dan perasaan pekerja terhadap pekerjaan, tetapi juga melampaui kepuasan kerja (Paramita, 2022).

Sejumlah faktor yang berimbas pada stabilitas kerja pegawai seringkali menjadi sorotan lembaga dan peneliti. Salah satunya adalah pencapaian kepuasan kerja, yang merupakan kondisi emosional yang menyokong atau tidak dalam diri pegawai yang berhubungan dengan penilaian karyawan terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja (Mangkunegara, 2017). Pegawai yang merasa nyaman, dihargai, memiliki kesempatan mengembangkan diri, secara otomatis akan memusatkan perhatian dan menunjukkan performa kerja yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, sejauh mana organisasi mampu merealisasikan apa yang menjadi harapan dan tuntutan mereka, maka bekerja akan terasa memuaskan bagi pegawai. Setiap individu dalam organisasi dipastikan memiliki kebutuhan dan harapan masing-masing, beberapa diantara mereka sadar akan hal tersebut,

sedangkan yang lain tidak menyadarinya. Kebutuhan dan harapan tersebut yang menstimulasi perilaku pegawai pada instansi. Jadi, kepuasan kerja merupakan representasi sikap dan penilaian pegawai akan pekerjaan dan pemenuhan atas harapan mereka.

Kepuasan kerja pegawai juga merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat yang dalam penelitian sebelumnya memiliki kemampuan dalam memediasi aspek personalitas, organisasi dan kinerja. Kepuasan kerja merupakan variabel sikap yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif mengenai pekerjaan atau aspek-aspek dalam pekerjaan. Aspek-aspek tersebut meliputi aspek pekerjaan, gaji, supervisi, hubungan dengan rekan kerja dan promosi. Jika aspek tersebut tidak terpenuhi, maka akan timbul ketidakpuasan terhadap pekerjaannya (Nabawi, 2019). Meskipun perspektif terhadap kepuasan kerja relatif berbeda antara pegawai satu dengan yang lain, namun ketidakpuasan terhadap pekerjaan akan menimbulkan sikap negatif yang pada akhirnya akan berdampak terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja rendah akan cenderung memiliki motivasi berprestasi yang rendah, bermalasan-malasan, kurang kreatif, apatis, kurang disiplin, dan berkinerja rendah.

Kepuasan pegawai atas apa yang telah dilakukannya untuk kepentingan organisasi perlu mendapat perhatian dari seorang pemimpin, hal ini tidak lain agar pegawai dalam pencapaian tujuan melebihi apa yang diharapkan. Bukti menunjukkan bahwa kepuasan mempengaruhi OCB, namun menurut persepsi keadilan (Robbins, 2015) kepuasan kerja sebagai kelompok perasaan evaluatif tentang pekerjaan memiliki beberapa faktor pendorong pada diri seseorang. Kepuasan kerja dapat muncul karena kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan (Robbins, 2015).

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang

mentaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja (Astuti, 2020). Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja pegawai dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* diantaranya adalah kepemimpinan transformasional, *quality of work life* dan kepuasan kerja.

Fenomena di lapangan menunjukkan beberapa pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang sudah melakukan perilaku OCB. Hal ini bisa dilihat dari kemauan pegawai untuk menggantikan rekan kerja yang berhalangan hadir, mau memberi informasi kepada rekan kerja, kemauan pegawai untuk menjaga citra instansi, mau bekerja lembur jika diperlukan serta mau menerima kritikan dari orang lain. Namun perilaku OCB pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang masih perlu ditingkatkan lagi. Belum semua pegawai mau menjadi *volunteer* di acara-acara kantor, tidak semua pegawai menggunakan jam kerja secara maksimal dan masih adanya karyawan yang melakukan urusan-urusan diluar pekerjaannya ketika berada di kantor.

Untuk mewujudkan *organizational citizenship behavior* yang optimal sesuai dengan yang diharapkan antara lain dipengaruhi oleh adanya *quality of work life* yang positif, kepuasan kerja yang sesuai dengan harapan setiap pegawai dan kepemimpinan yang selalu mengambil kebijakan yang pasti demi terwujudnya tujuan organisasi. Berdasarkan bukti empiris tersebut pada penelitian ini penulis akan meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional, *quality of work life* dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Karena adanya perbedaan hasil oleh beberapa peneliti di variabel yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* memotivasi penulis untuk melakukan penelitian *organizational citizenship behavior*.

Beberapa hasil penelitian yang bertolak belakang dimana penelitian (Wisnawa, 2020) menyimpulkan Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*, sedangkan penelitian (Ngoni, 2022) menyimpulkan kepemimpinan transformasio-

nal berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Atas dasar hasil dua penelitian di atas, dalam penelitian ini akan meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Selanjutnya penelitian (Titin, Yunni Rusmawati DJ, 2021) menemukan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan penelitian (Syahbanuari, 2019) menemukan bahwa *quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan bukti empiris tersebut pada penelitian ini penulis akan meneliti pengaruh *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior*. Dan yang terakhir penelitian yang dilakukan oleh (Maulana, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan penelitian yang dilakukan (Nurusyifa, 2018) membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Selanjutnya bukti empiris pengaruh kepemimpinan transformasional, *quality of work life* dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Riset Gap

| No. | Riset Gap | Penulis, Tahun | Metode | Hasil/Temuan |
|-----|--|------------------------------------|-------------------------|--|
| 1. | Terdapat perbedaan pandangan atau inkonsistensi antara kepemimpinan transformasional dengan <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> | Wisnawa dan Dewi, 2020. | Uji Sobel | Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> |
| | | Maria Salestina Ngoni, 2022. | Regresi Linier Berganda | Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> . |
| 2. | Terdapat perbedaan pandangan atau inkonsistensi antara <i>quality of work life</i> dengan <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> | Titin, Rusmawati dan Azizah, 2021. | Regresi Linier Berganda | <i>Quality of work life</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> |
| | | Syahbanuari dan Abdurrahman, 2019. | Regresi Linier Berganda | <i>Quality of work life</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> |

| No. | Riset Gap | Penulis, Tahun | Metode | Hasil/Temuan |
|-----|---|------------------|-------------------------|---|
| 3. | Terdapat perbedaan pandangan atau inkonsistensi antara kepuasan kerja dengan <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> | Maulana, 2020. | Regresi Linier Berganda | Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> |
| | | Nurusyifa, 2018. | Path Analysis | Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> |

Sumber: Jurnal yang dikembangkan untuk penelitian (Tahun 2023)

Selanjutnya atas dasar latar belakang yang telah dikemukakan, maka penulis bermaksud mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Quality of Work Life* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang)

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka untuk mewujudkan *organization citizenship behavior* yang optimal sesuai dengan yang diharapkan antara lain dipengaruhi oleh adanya *quality of work life* yang positif, kepuasan kerja yang sesuai dengan harapan setiap pegawai dan kepemimpinan transformasional yang selalu mengambil kebijakan yang pasti demi terwujudnya tujuan organisasi di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organization citizenship behavior*?
2. Bagaimana pengaruh *quality of work life* terhadap *organization citizenship behavior*?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *organization citizenship behavior*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organization citizenship behavior*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *quality of work life* terhadap *organization citizenship behavior*.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *organization citizenship behavior*.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat dijabarkan secara teoritis dan praktis, adapun penjabarannya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan tentang *organization citizenship behavior* pegawai dengan beberapa aspek yang turut serta mengembangkan kualitas sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, *quality of work life*, kepuasan kerja dan *organization citizenship behavior* pegawai dan dapat bermanfaat sebagai bahan untuk penelitian lebih lanjut.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah pihak pimpinan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang Jaya dapat meningkatkan *organization citizenship behavior* pegawai. Pentingnya aspek-aspek dalam meningkatkan *organization citizenship behavior* pegawai seperti kepemimpinan transformasional, *quality of work life* dan kepuasan kerja dalam pencapaian tujuan organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Menurut (Hasibuan, 2017) sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki. Menurut (Sutrisno, 2018) sumber daya manusia adalah seseorang yang siap dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia strategis sebagai perumusan dan melaksanakan kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang menghasilkan kompetensi dan perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai sasaran strategisnya. Para manajer harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan produktivitas, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas (Dessler, 2016).

Peran strategis sumber daya manusia dalam organisasi bisnis dapat berfungsi bagi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah sumber daya manusia strategis yang memberikan nilai tambah sebagai tolak ukur keberhasilan bisnis.

2.1.2 *Organization Citizenship Behavior (OCB)*

1. Pengertian *Organization Citizenship Behavior*

OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini karyawan) yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi (Nahrisah, 2019). (Judge, 2015) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung

berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

OCB adalah perilaku perilaku diskresioner yang secara eksplisit atau secara tidak langsung diakui oleh sistem formal, dan secara agregat berfungsi dengan efektif dan efisien dalam sebuah organisasi (Nasution, 2021). Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi (Suharsono, 2019). OCB adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal. OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu.

OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu. Namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan seperti membantu rekan kerja dengan sukarela disaat jam istirahat.

OCB merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi dalam bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau tidak diperhitungkan. Keberadaan OCB merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi. Sejalan dengan penjelasan di atas, OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan. OCB ini mengacu pada konstruk dari organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan. Dengan demikian OCB merupakan perilaku yang fungsional, *extra-role*, dan pro-sosial yang mengarahkan individu, kelompok, atau organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku kerja sukarela yang kualitas dan intensitasnya melebihi harapan dan dilakukan tanpa mengharap adanya imbalan.

2. Aspek *Organization Citizenship Behavior*

Menurut (Suharsono, 2019) secara umum OCB elemen utama yaitu: kepatuhan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas secara alami merupakan definisi *citizenship* dalam pengertian yang luas sehingga esensi dari *citizenship behavior* adalah partisipasi. Dalam partisipasi perhatian terutama ditujukan pada arena nasional (*governance*), arena komunal (*local lives*), dan arena organisasional (tempat kerja).

Sementara itu (Permana, 2019) memberikan konseptualisasi OCB yang berbasis pada filosofi politik dan teori politik modern. Dengan menggunakan perspektif teoritis terdapat 3 (tiga) bentuk OCB yaitu:

- a. Ketaatan (*obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi;
- b. Loyalitas (*loyalty*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi pegawai untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi;
- c. Partisipasi (*participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi ini sendiri terdiri dari:
 - 1) Partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya: selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi;
 - 2) Partisipasi advokasi yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya: memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.

- 3) Partisipasi fungsional yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya: kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, atau mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

Lebih lanjut (Permana, 2019) membagi OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) menjadi tujuh aspek yaitu:

- a. Perilaku membantu yaitu: perilaku membantu teman kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan komponen utama dari OCB. Dimensi ini sebagai perilaku altruism, pembuat/penjaga ketenangan dan menyemangati teman kerja. Dimensi ini serupa dengan konsep fasilitas interpersonal, perilaku membantu interpersonal, OCB terhadap individu (OCB-I), dan perilaku membantu orang lain;
- b. Kepatuhan terhadap organisasi yaitu: perilaku yang melakukan prosedur dan kebijakan perusahaan melebihi harapan minimum perusahaan. Karyawan yang menginternalisasikan peraturan perusahaan secara sadar akan mengikutinya meskipun pada saat sedang diawasi. Dimensi ini serupa dengan konsep kepatuhan umum dan menaati peraturan perusahaan;
- c. *Sportsmanship* yaitu: tidak melakukan *complain* mengenai ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi, dan mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok. Dimensi ini serupa dengan konsep menghargai perusahaan dan tidak mengeluh;
- d. Loyalitas terhadap organisasi yaitu: loyalitas terhadap organisasi, meletakkan perusahaan diatas diri sendiri, mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, serta mempromosikan reputasi organisasi;
- e. Inisiatif individual yaitu: sama dengan apa yang disebut sebagai kesadaran (*conscientiousness*) yang merupakan derajat antusiasme dan komitmen ekstra pada kinerja melebihi kinerja maksimal yang diharapkan. Dimensi ini serupa dengan konsep kerja pribadi dan sukarela mengerjakan tugas;

- f. Kualitas sosial yaitu: tindakan keterlibatan yang bertanggungjawab dan konstruktif dalam proses politik organisasi, bukan hanya mengekspresikan pendapat mengenai suatu pemberian, tetapi juga mengikuti rapat, dan tetap mengetahui isu yang melibatkan organisasi;
- g. Perkembangan diri yaitu: keterlibatan dalam aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman seseorang sebagai keuntungan bagi organisasi.

3. Indikator *Organization Citizenship Behavior*

Indikator yang paling sering digunakan untuk mengkonseptualisasi OCB adalah indikator yang dikembangkan oleh (Nahrisah, 2019) yang membagi OCB kedalam lima indikator yaitu:

- a. *Altruism*, yaitu: membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan pegawai. Aspek ini diukur dengan indikator: pegawai membantu pekerjaan teman kerja dengan sukarela, pegawai ikut mencegah timbulnya masalah-masalah kerja, pegawai menciptakan rasa tenang dan optimis dalam bekerja, dan pegawai selalu menyemangati rekan kerja.
- b. *Conscientiousness*, yaitu: berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum seperti tidak absen di hari kerja. Aspek ini diukur dengan indikator: pegawai memiliki antusiasme kerja yang tinggi, pegawai memiliki komitmen kerja ekstra, pegawai selalu hadir lebih awal dan pulang lebih akhir, dan pegawai tidak pernah absen di hari kerja.
- c. *Civic virtue*, yaitu: perilaku berpartisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi. Aspek ini diukur dengan indikator: pegawai memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, pegawai meletakkan kepentingan organisasi diatas diri sendiri, pegawai ikut mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, dan pegawai selalu mempromosikan reputasi organisasi.
- d. *Sportsmanship*, yaitu: menunjukkan kesediaan untuk mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh. Aspek ini diukur dengan indikator: pegawai tidak melakukan *complain* mengenai ketidaknyamanan bekerja, pegawai mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi,

mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok, dan pegawai selalu menghargai organisasi, berusaha tidak mengeluh.

- e. *Courtesy*, yaitu: perilaku bersifat sopan dan sesuai aturan sehingga mencegah timbulnya konflik interpersonal. Aspek ini diukur dengan indikator: pegawai berperilaku sopan dalam bekerja, selalu berusaha mencegah timbulnya konflik interpersonal, pegawai mematuhi dan menginternalisasi peraturan organisasi, dan bekerja sesuai prosedur dan kebijakan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku kerja sukarela yang kualitas dan intensitasnya melebihi harapan dan dilakukan tanpa mengharap adanya imbalan, dengan indikator sebagai berikut: 1) *altruism*, 2) *conscientiousness*, 3) *civic virtue*, 4) *sportsmanship*, dan 5) *courtesy*.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformational adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi orang lain untuk melihat *masa* depan dengan optimis, memperoyeksikan visi yang ideal, dan mampu meng-komunikasikan bawahan bahwa visi dan misi tersebut dapat dicapai (Judge, 2015). Kepemimpinan transformational sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi guru dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Kepemimpinan transformational merupakan induk kepemimpinan transaksional dan memberikan kerangka referensi pada organisasi (Yukl, 2017).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformational adalah kepemimpinan yang menjadikan seorang pimpinan lebih dekat kepada bawahan.

2. Indikator Kepemimpinan Transformational

(Yukl, 2017) mengidentifikasi perilaku kepemimpinan transformational atas empat indikator, yaitu:

- a. *Idealized influence* (pengaruh ideal) menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan dan dikagumi / dipuji pengikut.

- b. *Individualized consideration* (pertimbangan individual) menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahan.
- c. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional) menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok.
- d. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas, metode atau cara-cara baru.

Berdasarkan uraian di atas, kepemimpinan transformational menurut analisa peneliti sangat efektif dalam menjalankan dan mengembangkan organisasi, karena dalam penerapannya pemimpin yang memiliki kharismatik tinggi, intelektual luas, serta kemampuan memotivasi bawahan sangat baik, akan menghasilkan pengaruh atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku pengikutnya untuk secara sadar dan atas keinginannya sendiri dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya dengan indikator pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual.

2.1.4 Quality of Work Life

1. Pengertian Quality of Work Life

Menurut (Edwin, 2016) *quality of working life* terdapat empat unsur-unsur penting terkait dengan rumusan definisi kualitas kehidupan kerja yaitu upaya untuk (1) memajukan pertumbuhan dan martabat manusia, (2) bekerja bersama dengan saling membantu, (3) menentukan perubahan-perubahan kerja secara partisipatif, dan (4) menganggap tujuan-tujuan karyawan dan organisasi dapat berjalan bersama-sama. Kualitas kehidupan kerja merupakan usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pekerja untuk mempengaruhi pekerjaan dan kontribusi mereka terhadap pencapaian efektivitas perusahaan secara keseluruhan (Ngalimun, 2022).

Kualitas kehidupan kerja juga mengandung makna adanya supervisi yang baik, kondisi kerja yang baik, pembayaran dan imbalan yang baik, pekerjaan yang

menantang serta pemberian *reward* yang memadai. (Nawawi, 2016) mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja yaitu perusahaan harus menciptakan rasa aman dan kepuasan agar SDM di lingkungannya menjadi kompetitif. Sedangkan, (Dessler, 2016) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi dan kemampuan untuk melakukan hal itu bergantung pada adanya perlakuan yang adil terhadap pegawai, kesempatan menggunakan kemampuan secara penuh, kesempatan untuk mewujudkan diri serta berperan aktif dalam pengambilan keputusan.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Pramuditha, Panji, 2022) bahwa terdapat dua pandangan dalam menjelaskan kualitas kehidupan kerja yaitu: Pertama, menyebutkan bahwa QWL merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya adalah kebijakan promosi dari dalam, kepemimpinan yang demokratis, partisipasi karyawan, dan kondisi kerja yang aman). Sementara pandangan yang kedua mengartikan QWL sebagai persepsi-persepsi karyawan seperti bahwa karyawan merasa aman, secara relatif merasa puas serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia. (Muryadi, 2018) mengatakan bahwa *quality of work life* adalah dampak efektivitas manusia dan perusahaan yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. *quality of work life* mempunyai peran yang penting terhadap jalannya aktivitas kerja, dimana para pimpinan dan bawahan harus dapat menentukan dan melaksanakan kegiatan dengan adanya kesepakatan dalam menjalankan kegiatan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah suatu proses untuk mencapai persepsi karyawan tentang rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja serta kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai kebutuhan dan rencana kehidupan kerja demi meningkatkan martabat karyawan dan menunjang efektivitas perusahaan.

2. Indikator Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*)

Pengukuran kualitas kehidupan kerja terdapat 4 (empat) indikator

pengukurannya, yaitu:

a. Pengembangan Karir

Manajemen pada semua bidang dan jenjang harus menaruh perhatian pada pengembangan karir para pekerja yang potensial dengan cara pemberian kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), melaksanakan penilaian kinerja secara jujur dan obyektif sebagai dasar dalam memberikan bonus, insentif melaksanakan konsultasi karir, mempromosikan karyawan untuk suatu jabatan yang lebih tinggi berdasarkan prestasi kerja. Karyawan yang mendapat perhatian dalam pembinaan karirnya cenderung akan bekerja dengan kinerja yang tinggi.

b. Partisipasi Pekerja

Partisipasi ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk menyampaikan gagasan, saran, kritik, pendapat, kreativitas, inisiatif, dll, dalam rangka mengembangkan dan memajukan organisasi, sehingga nantinya dapat disampaikan di dalam dan di luar lingkungan organisasi, pengikutsertaan itu akan menimbulkan perasaan diterima dan dihargai yang berdampak pada munculnya perasaan memiliki dan perasaan ikut bertanggung jawab pada keberhasilan atau kegagalan tujuan perusahaan, sebagai manifestasi dari kesediaan bekerja dengan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

c. Sistem Imbalan yang Inovatif

Bidang ini fundamental bagi *quality of work life*, manusia bekerja untuk kehidupan, karena itu kesuksesannya tergantung pada pemenuhan kehidupannya. Kompensasi yang diberikan harus mencukupi, harus proporsional kepada tenaga kerja dan harus terjadi konsistensi internal di antara upah para tenaga kerja.

d. Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja merupakan faktor eksternal yang sulit diprediksi apa yang akan terjadi. Oleh sebab itu manajer perlu memberikan perlindungan terhadap kemungkinan terjadinya kecelakaan dengan mengikutsertakan pekerja dalam asuransi cacat tubuh atau asuransi jiwa. Perhatian dan

pelaksanaan kesehatan lingkungan kerja yang memuaskan akan meningkatkan kinerja karena pekerja mengetahui bahwa diri dan keluarganya mendapat perlindungan yang layak dalam bekerja (Fitrianti, 2019).

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan kualitas kehidupan kerja adalah sejauh mana karyawan merasa kebutuhannya terpenuhi oleh perusahaan seperti rasa aman, kesempatan sebagai layaknya manusia dalam melakukan pekerjaannya dengan indikator pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, sistem imbalan yang inovatif dan lingkungan kerja.

2.1.5 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap setiap perlakuan yang diterima pegawai di tempat kerja termasuk kepuasan terhadap evaluasi pekerjaan, seleksi, pemberian fasilitas dan tunjangan (*benefit*), insentif atau pemberhentian (Panggabean, S., 2017). Sedangkan menurut (Robbins, 2015) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (As'ad, 2017). Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi kepuasan yang dirasakannya. Sebaliknya bila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka makin rendah tingkat kepuasannya.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Handoko, 2017). Pendapat lain tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Hoppeck) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerjaan yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (As'ad, 2017). Sedangkan menurut (Hasibuan, 2017) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dan pendapat beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kepuasan kerja yaitu perasaan bangga pegawai sebagai hasil penilaiannya sendiri terhadap keberhasilannya melaksanakan tugas/pekerjaannya dan secara keseluruhan dapat memuaskan kebutuhannya.

2. Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa indikator dari kepuasan kerja, diantaranya adalah a) Prestasi kerja karyawan yang rendah; b) Tingkat kemangkiran yang tinggi dan c) Keinginan pindah kerja yang tinggi (Siagian, Sondang., 2018). Ada lima indikator dalam kepuasan kerja:

- a. Gaji merupakan imbalan yang diperoleh berdasarkan hasil/ usaha kerja yang dilakukan. Gaji digunakan karyawan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan dalam hidupnya termasuk sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan hidup yang tercukupi akan dapat memberikan kepuasan dalam diri karyawan.
- b. Rekan kerja. Sumber kepuasan kerja yang paling sederhana ialah memiliki rekan kerja yang kooperatif. Rekan kerja maupun tim kerja yang menyenangkan dan mendukung akan membuat pekerjaan menjadi efektif.
- c. Kondisi kerja. Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
- d. Fasilitas kerja. seperti asuransi kesehatan, transportasi, hiburan dan fasilitas lain yang ada ditempat kerja.
- e. Pekerjaan itu sendiri. Aspek ini mengacu bagaimana sebuah pekerjaan memiliki daya tarik untuk dikerjakan dan diselesaikan. Pekerjaan tersebut juga bisa dijadikan sebagai kesempatan untuk belajar dan mengemban tanggungjawab (Darmawan, Didit, 2020).

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan tergantung pada pribadi masing-masing. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Faktor individual meliputi; umur, kesehatan, watak dan harapan.

- b. Faktor sosial meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kegiatan serikat pekerja, dan kebebasan berpolitik.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan meliputi : upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain dalam pekerjaan, ketetapan dalam menyelesaikan konflik antara manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas (As'ad, 2017).

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dinamakan *Unsatisfier* atau *Hygiene* faktor yang meliputi:

- a. Gaji (*salary*), yaitu penerimaan gaji penghasilan dirasakan cukup baik dan pantas bagi dirinya menurut ukurannya sendiri.
- b. Keamanan kerja/perasaan aman (*security*), dimana ada kepastian bagi para pegawai untuk memperoleh imbalan (*reward*) yang sesuai dan memangku jabatannya di perusahaan selama mungkin seperti yang mereka harapkan.
- c. Kondisi kerja/keadaan tempat kerja (*working conditions*), meliputi ruang kerja yang bersih, ventilasi yang baik, suhu ruangan yang sejuk, tidak adanya kegaduhan suara dan sebagainya.
- d. Kesempatan untuk maju (*advancement*), yaitu kesempatan untuk memperoleh posisi yang lebih tinggi dari kedudukan sebelumnya, keahlian, dan pengalaman.
- e. Perusahaan tempat kerja (*company*), yaitu tempat dimana pegawai itu bekerja yang memberikan rasa bangga atau kebanggaan kepada pegawai.
- f. Teman sekerja (*Co-workers*), yaitu teman sekerja yang dapat diajak bekerja sama dan berteman baik.
- g. Jenis pekerja (*type of work*), yaitu pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, bakat dan minat pegawai.
- h. Atasan (*supervisor*), yaitu pimpinan atau atasan yang dapat membimbing yang mempunyai hubungan baik dengan bawahan, mengerti dan mempertimbangkan pendapat bawahan.
- i. Jam kerja (*hours*), yaitu jam kerja yang teratur dan tertentu dalam sehari, seminggu, malam atau siang hari, bergilir atau tidak dan sebagainya.
- j. Fasilitas-fasilitas lain (*benefits*), seperti asuransi kesehatan, transportasi,

hiburan dan fasilitas lain yang ada ditempat kerja (Manullang, 2018).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi:

- a. Karakteristik pekerjaan terdiri atas keanekaragaman keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), keberartian tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik pekerjaan (*feedback*).
- b. Karakteristik organisasi mencakup skala usaha, kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran anggota kelompok, usia kelompok kerja dan kepemimpinan (Panggabean, S., 2017).

Karakteristik individu meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, masa kerja, status perkawinan dan jumlah tanggungan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil peninjauan penulis dari beberapa penelitian sebelumnya, khususnya yang berhubungan dengan aspek yang akan penulis teliti, yaitu:

1. Penelitian dari (Nurusyifa, 2018), berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT BPRS Harta Insan Karimah Surakarta)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil uji koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,457 yang berarti kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 45,7% dan sisanya 54,3% yang dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Berdasarkan hasil uji ttest menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa OCB tidak dapat memediasi variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan, tetapi OCB memediasi variabel motivasi kerja dan kinerja
2. Penelitian dari (Syahbanuari, 2019), berjudul “Pengaruh *Quality Of Work Life* (QWL) dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB) (Studi pada Pegawai Tetap PT Pindad PERSERO Bandung)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Quality of Work Life* (QWL) pada PT Pindad (Persero) dalam kategori tinggi; (2) komitmen organisasi pada PT Pindad (Persero) dalam kategori tinggi; (3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Pindad (Persero) dalam kategori baik; (4) *Quality of Work Life* (QWL) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); (5) komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); (6) *Quality of Work Life* (QWL) dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

3. Penelitian dari (Wisnawa, 2020) berjudul “Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja”. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).
4. Penelitian dari (Maulana, 2020), berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PT. Sinergi”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT Sinergi. Untuk dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*, maka harus memperhatikan *inspirational motivation, promotion opportunities* dan komitmen afektif.
5. Penelitian dari (Titin, Yunni Rusmawati DJ, 2021), berjudul “Karakteristik Pekerjaan, *Quality of Work Life* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Djasa Bahari di Surabaya”. Dari hasil

penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, adapun hipotesis kedua yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dan hipotesis yang ketiga yaitu *Quality of Work Life* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Obyek penelitian pada PT Djasa Bahari di Surabaya yang bergerak di *Ekspedisi Ekspor Import*.

6. Penelitian dari (Ngoni, 2022), berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Adapun ringkasan penelitian terdahulu yang memiliki relevansi terhadap penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

| No | Nama, Tahun, Judul | Variabel | Alat Analisis | Hasil |
|----|--|---|---------------------------|---|
| 1. | Niska Unissa Nurusyifa. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT BPRS Harta Insan Karimah Surakarta) | Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | Path Analysis | Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> |
| 2 | Bevy Army Syahbanuari dan Dudung Abdurrahman. (2019). Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> (QWL) dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) | <i>Quality of Work Life</i> , Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | Analisis Regresi Berganda | <i>Quality of Work Life</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> |

| No | Nama, Tahun, Judul | Variabel | Alat Analisis | Hasil |
|----|--|--|---------------------------|--|
| | (Studi pada Pegawai Tetap PT Pindad Persero Bandung) | | | . |
| 3. | I Nyoman Adi Wisnawa dan A.A Sagung Kartika Dewi. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja | Gaya Kepemimpinan Transformasional, <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> , Kepuasan Kerja | Uji Sobel | Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB). |
| 4. | Roby Irzal Maulana (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> PT. Sinergi | Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | Analisis Regresi Berganda | Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> |
| 5. | Titin, Yunni Rusmawati DJ, dan Luluk Nur Azizah. (2021) Karakteristik Pekerjaan, <i>Quality of Work Life</i> dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada PT Djasa Bahari di Surabaya | Karakteristik Pekerjaan, <i>Quality of Work Life</i> , Kepuasan Kerja, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | Regresi Linier Berganda | Karakteristik pekerjaan, <i>quality of work life</i> dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . |
| 6. | Maria Salestina Ngoni (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Karyawan | Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | Regresi Linier Berganda | Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB. |

Sumber: Disarikan dari berbagai penelitian terdahulu

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Perumusan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi perilaku OCB sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Karyawan memiliki pemimpin yang bertugas sebagai pengarah karyawan tersebut agar bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. salah satu gaya kepemimpinan yang cocok pada masa sekarang ini adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional dianggap mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu melampaui tingkat harapan. Oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa pemimpin transformasional, mendorong OCB karyawan meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional menciptakan karyawan yang tidak egois, setia, dan terhubung ke organisasi. Tipe karyawan yang sering melakukan pekerjaan melampaui apa yang diharapkan dari mereka dalam kaitannya dengan deskripsi pekerjaan mereka. Hal ini sebagaimana hasil penelitian (Wisnawa, 2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang.

2.3.2 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Quality of work life mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari *Quality of work life* adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada *Quality of work life* yang lebih baik (Pitha, Carina Michelle, 2021). Manajemen perusahaan bisa membangun OCB ketika diketahui berbagai variabel yang mempengaruhi OCB. Variabel yang mempengaruhi OCB adalah *quality of work life*, artinya ketika kualitas kehidupan di tempat kerja tinggi berpengaruh positif terhadap semakin tingginya OCB. *Quality of work life* memiliki dampak positif terhadap OCB, sehingga untuk membangun OCB maka manajemen perusahaan perlu memperhatikan *quality of work life*. *Quality of work life* merupakan proses di mana organisasi menanggapi kebutuhan karyawan untuk mengembangkan mekanisme untuk memungkinkan mereka untuk berbagi secara penuh dalam membuat keputusan yang merancang kehidupan mereka di tempat kerja (Annisa, Nenden Nur, 2022).

Pentingnya kualitas kerja dalam suatu organisasi menyadarkan pemimpin perusahaan untuk menciptakan *Quality of Work Life* (QWL) dalam perusahaan. Disamping meningkatkan kualitas kerja dalam sebuah perusahaan, kinerja yang optimal dapat terbentuk dengan baik karena adanya *quality of work life*. Demikian pula hal lain yang menjadi kontribusi karyawan dalam mendukung pencapaian sebuah perusahaan yaitu *Organization Citizenship Behavior* (OCB) atau dapat dikenal dengan perilaku kewarganegaraan organisasi. *Organization Citizenship Behavior* (OCB) tersebut dapat mendukung terbentuknya *quality of work life*. Hal ini sebagaimana penelitian (Titin, Yunni Rusmawati DJ, 2021) yang menemukan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Mengacu pada hasil penelitian tersebut hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂ : *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang Siantar.

2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional dari sebuah pekerjaan. Salah seorang bisa merasakan kepuasan di satu aspek dan di aspek yang lain. (Judge, 2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Menurut (Haryati, 2019) OCB adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya.

Kepuasan yang didapat karyawan yaitu karyawan memperoleh gaji yang sesuai, tunjangan, dan imbalan apabila mampu melebihi pekerjaan diberikan, serta Kepuasan Kerja karyawan yang didapat juga berupa karyawan merasa cocok dengan rekan kerja, mereka mendapatkan fasilitas dan lingkungan yang layak. Tidak hanya itu Kepuasan Kerja Karyawan juga berasal dari rasa kecocokan karyawan terhadap rekan kerja yang saling memberikan dukungan dan dorongan dalam pekerjaan akan membuat perilaku OCB karyawan tinggi, karyawan akan berperilaku OCB yaitu berupa karyawan yang bersedia menggantikan rekan kerja yang berhalangan hadir, karyawan akan saling menghindari konflik, karyawan akan segera datang apabila dibutuhkan, dan saling menjalin koordinasi ketika ditugaskan dalam tim. Karyawan yang memperoleh kepuasan terhadap lingkungan kerja juga akan mampu meningkatkan perilaku OCB menjadi tinggi. Karyawan akan berperilaku OCB yaitu karyawan akan bersedia tiba lebih awal karena lingkungan kerja yang cocok, karyawan akan menjaga lingkungan dan kesopanan agar tidak timbul masalah dan karyawan akan saling membantu proses orientasi terhadap karyawan lain.

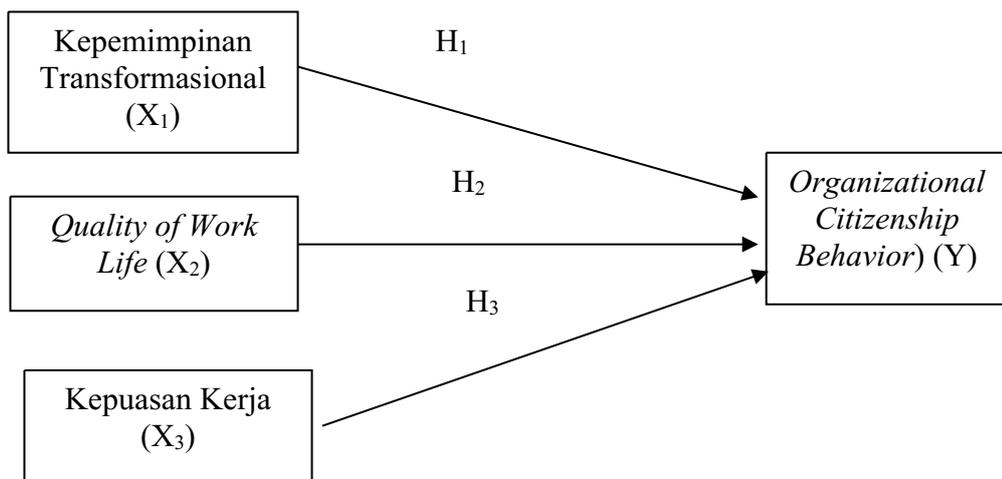
Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mampu membuat karyawan berperilaku OCB. Seorang karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan bersedia melakukan apapun untuk perusahaan yang pada akhirnya menimbulkan OCB. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya pada akhirnya

akan berpengaruh pada OCB. Berpengaruhnya Kepuasan Kerja Karyawan yang tinggi terhadap OCB didukung oleh penelitian yang dilakukan (Maulana, 2020) yang menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB. Mengacu pada hasil penelitian tersebut hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang Siantar.

Adanya kepemimpinan yang baik dan *quality of work life* dapat meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak OCB juga meningkat. Atas dasar uraian tersebut kerangka dalam penelitian ini menggunakan model empiris yang dapat dibuat bagan sebagai berikut:

Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran Teoritis



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

3.1.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang yang berjumlah 68 orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.1 Populasi Penelitian

| No. | Bagian | Jumlah PNS |
|------------|--|-------------------|
| 1. | Sekretariat | 14 |
| 2. | Penataan dan Peningkatan Kapasitas | 9 |
| 3. | Pengendalian dan Konservasi Lingkungan | 8 |
| 4. | Kebersihan dan Persampahan | 37 |
| Jumlah | | 68 |

Sumber : Dokumen Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang Tahun 2023.

3.1.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang di teliti. Menurut (Arikunto, 2017) menyatakan bahwa populasi yang jumlahnya kurang dari 100, sebaiknya menggunakan penelitian populasi, jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih dari jumlah populasi. Dalam penelitian ini digunakan teknik *sampel jenuh*, yaitu pengambilan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2019). Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah staf pegawai negeri sipil (PNS) Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang yang berjumlah 68.

3.2 Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

Variabel merupakan gejala yang menjadi fokus peneliti untuk diamati. Dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel yaitu variabel bebas yang terdiri atas kepemimpinan transformasional, *quality of work life* dan kepuasan kerja

dan variabel terikat yaitu *organizational citizenship behavior*.

Definisi operasional adalah penjabaran masing-masing variabel terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Dalam penelitian ini, indikator-indikator variabel tersebut antara lain sebagai berikut

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

| No | Variabel | Definisi Operasional | Indikator |
|----|--|---|---|
| 1 | Kepemimpinan Transformasional (X1) | Kepemimpinan yang mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memperoyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bawahan bahwa visi dan misi tersebut dapat dicapai (Judge, 2015) | <ol style="list-style-type: none"> 1) Merangsang timbulnya ide 2) Memberikan pembinaan 3) Mengembangkan kemampuan bawahan 4) Menyiapkan bawahan untuk regenerasi |
| 2 | <i>Quality of Work Life</i> (X2) | Upaya yang sistematis dalam kehidupan organisasi melalui cara dimana para karyawan diberi kesempatan untuk turut berperan menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya (Siagian, Sondang., 2018) | <ol style="list-style-type: none"> 1) Pertumbuhan dan pengembangan 2) Partisipasi 3) Sistem imbalan yang inovatif 4) Lingkungan kerja |
| 3 | Kepuasan Kerja (X3) | Sikap individu terhadap pekerjaannya. Sikap ini dapat berupa pemikiran dan perasaan individu terhadap pekerjaannya dan kecenderungan tindakannya atau perilakunya (Robbins, 2015) | <ol style="list-style-type: none"> 1) Gaji. 2) Rekan kerja 3) Kondisi tempat kerja. 4) Fasilitas kerja. 5) Pekerjaan itu sendiri |
| 4 | <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) | Perilaku yang dilakukan oleh seorang karyawan yang melebihi kewajiban kerja formal, namun berdampak baik mendukung efektifitas organisasi (Robbins, 2015) | <ol style="list-style-type: none"> 1) Perilaku menolong 2) Kesungguhan dalam bekerja 3) Toleransi yang tinggi 4) Bersikap sopan 5) Mengedepankan kepentingan bersama |

3.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan berbentuk data primer yaitu data yang didapat langsung dari obyek penelitian dengan cara pengisian daftar pertanyaan pada kuesioner yang terdiri kepemimpinan transformasional, *quality of work life*, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*. Mengacu pada model tersebut maka jenis kuesioner dengan skala bertingkat dipakai pada penelitian ini merupakan kuesioner berbentuk obyektif, maka responden tinggal memilih pada kolom jawaban yang sesuai, pada kolom yang telah disediakan tanpa harus memberikan komentar atau alternatif jawaban yang lain.

Semua pertanyaan berbentuk obyektif dan pada setiap item pertanyaan diberikan tujuh alternatif jawaban skala *Likert* untuk mengukur setiap variabel penelitian diberikan alternatif jawaban sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS).

Teknik Pengumpulan data tentang kepemimpinan transformasional, *quality of work life*, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* menggunakan metode kuesioner dengan skala *Likert* lima point. Selanjutnya kuesioner diberikan kepada pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang Jaya yang berjumlah 68 orang sebagaimana tersebut di atas.

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Metode ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan memberi tanggapan atas pernyataan dari kuesioner dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survei dan pernyataan yang kurang dipahami oleh responden. Kuesioner dapat langsung dikumpulkan, setelah selesai diisi oleh responden. Hasil dari kuesioner digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

3.4 Deskripsi dan Analisis Hasil Penelitian

3.4.1 Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan keaslian suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau yang

sahih mempunyai validitas tinggi. Namun sebaliknya instrumen yang kurang memiliki validitas rendah. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, dan mampu mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Korelasi *product moment* yang dilaksanakan dengan bantuan program SPSS.21 apabila koefisien korelasi *product moment* hasil cetakan komputer dari butir pertanyaan, dan pertanyaan yang diuji lebih besar dari tabel koefisien *product moment* maka berarti koefisien korelasi tersebut signifikan. Uji validitas digunakan untuk menguji sejauhmana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Pengujian validitas dilakukan terhadap daftar pertanyaan yang telah diisi oleh responden dan akan diuji hasilnya untuk menunjukkan valid tidaknya suatu item kuesioner.

Apabila r_{hitung} lebih besar atau sama dengan r_{tabel} pada taraf signifikan 5%, maka butir pernyataan tersebut valid. Namun jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} maka butir pernyataan tersebut tidak valid. Butir soal kemudian dianalisis dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solutions (SPSS Release 21)*. Dengan menggunakan *level of significan* 0,05 maka bila:

- a. $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti item tersebut valid
- b. $r_{hitung} < r_{tabel}$ berarti item tersebut tidak valid

Adapun hasil uji validitas instrumen penelitian pada penelitian ini apat dilihat pada tabel berikut .

Tabel 3.3
Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepemimpinan
Transformasional

| Variabel | Butir Angket | r_{hitung} | r_{tabel} | Keterangan |
|-----------------|--------------|--------------|-------------|------------|
| X1 ₁ | 1 | 0,738 | 0,235 | Valid |
| X1 ₂ | 2 | 0,742 | 0,235 | Valid |
| X1 ₃ | 3 | 0,735 | 0,235 | Valid |
| X1 ₄ | 4 | 0,744 | 0,235 | Valid |

Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional seluruh angket valid, karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Dengan demikian seluruh angket pada variabel kepemimpinan transformasional dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 3.4
Hasil Pengujian Validitas Variabel *Quality of Work Life*

| Variabel | Butir Angket | r_{hitung} | r_{tabel} | Keterangan |
|-----------------|--------------|--------------|-------------|------------|
| X2 ₁ | 1 | 0,730 | 0,235 | Valid |
| X2 ₂ | 2 | 0,723 | 0,235 | Valid |
| X2 ₃ | 3 | 0,766 | 0,235 | Valid |
| X2 ₄ | 4 | 0,759 | 0,235 | Valid |

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *quality of work life* seluruh angket valid, karena semua $r_{hitung} > r_{tabel}$. Dengan demikian seluruh angket pada variabel *quality of work life* dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 3.5
Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepuasan Kerja

| Variabel | Butir Angket | r_{hitung} | r_{tabel} | Keterangan |
|-----------------|--------------|--------------|-------------|------------|
| X3 ₁ | 1 | 0,763 | 0,235 | Valid |
| X3 ₂ | 2 | 0,730 | 0,235 | Valid |
| X3 ₃ | 3 | 0,731 | 0,235 | Valid |
| X3 ₄ | 4 | 0,675 | 0,235 | Valid |
| X3 ₅ | 5 | 0,616 | 0,235 | Valid |

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja seluruh angket valid, karena semua $r_{hitung} > r_{tabel}$. Dengan demikian seluruh angket pada variabel kepuasan kerja dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 3.6
Hasil Pengujian Validitas Variabel
Organizational Citizenship Behavior

| Variabel | Butir Angket | r_{hitung} | r_{tabel} | Keterangan |
|----------------|--------------|--------------|-------------|------------|
| Y ₁ | 1 | 0,725 | 0,235 | Valid |
| Y ₂ | 2 | 0,682 | 0,235 | Valid |
| Y ₃ | 3 | 0,706 | 0,235 | Valid |
| Y ₄ | 4 | 0,705 | 0,235 | Valid |
| Y ₅ | 5 | 0,712 | 0,235 | Valid |

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* seluruh angket valid, karena semua $r_{hitung} > r_{tabel}$. Dengan demikian seluruh angket pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan dua kali atau lebih. Metode yang digunakan yaitu *Alpha Cronbach*, dinyatakan reliabel jika mempunyai *Alpha Cronbach* $> 0,60$ (Ghozali, 2020). Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh nilai *alpha cronbach*. Semakin mendekati 1 koefisien *alpha cronbach* dari suatu variabel maka semakin tinggi konsistensi jawaban skor butir pertanyaan. Instrumen dikatakan andal apabila tingkat keandalan koefisien $\geq 0,60$. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha* dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solutions (SPSS) 21.0 for windows*.

Instrumen dikatakan reliabel jika r_{hitung} lebih besar atau sama dengan r_{tabel} dan sebaliknya jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} instrumen dikatakan tidak reliabel atau nilai r_{hitung} dikonsultasikan dengan tabel interpretasi r dengan ketentuan dikatakan reliabel jika $r_{hitung} \geq 0,60$. Hasil uji reliabel dengan memanfaatkan program *SPSS Statistics*.

Uji reliabilitas ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan dua kali atau lebih. Metode yang digunakan yaitu *alpha cronbach*, dinyatakan reliabel jika mempunyai *alpha cronbach* $> 0,60$. Suatu variabel dikatakan reliabel, apabila hasil *alpha cronbach* $> 0,60$ = reliabel dan hasil *alpha cronbach* $< 0,60$ = tidak reliabel (Ghozali, 2020). Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh nilai *alpha cronbach*. Semakin mendekati 1 koefisien *alpha cronbach* dari suatu variabel maka semakin tinggi konsistensi jawaban skor butir pertanyaan. Dengan kata lain, skor variabel tersebut dapat dipercaya. Apabila koefisien *alpha cronbach* adalah diatas 0,60 maka

dinyatakan reliabel dan sebaiknya.

Tabel 3.7
Hasil Pengujian Reliabilitas

| Variabel | α Hitung | Standar α | Keterangan |
|--|-----------------|------------------|------------|
| Kepemimpinan Transformasional | 0,720 | 0,60 | Reliabel |
| <i>Quality of Work Life</i> | 0,731 | 0,60 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja | 0,740 | 0,60 | Reliabel |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 0,748 | 0,60 | Reliabel |

Berdasarkan tabel diatas dijelaskan bahwa pengujian reliabilitas dengan cara *One Shot*, total skor variabel *Cronbach's Alpha* menunjukkan hasil yang signifikan yakni lebih dari 0,60, ini berarti bahwa konstruk atau variabel dinyatakan reliabel.

3.4.2 Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan dijabarkan metode yang digunakan dalam mengolah data dan menganalisis data hasil penelitian dengan menggunakan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis. Deskriptif analitis merupakan metode yang bertujuan mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap suatu obyek penelitian yang diteliti melalui sampel atau data yang telah terkumpul dan membuat kesimpulan yang berlaku umum (Sugiyono, 2019). Ukuran deskriptif yang digunakan untuk mendeskripsikan data penelitian adalah distribusi frekuensi dan rata-rata.

3.4.3 Analisis Inferensial

Suatu analisa yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang telah diolah dengan angka-angka dan pembahasan melalui perhitungan statistik. Dalam analisis inferensial alat analisis yang digunakan adalah:

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi tiga prediktor antara kepemimpinan transformasional (X_1), *quality of work life* (X_2) dan kepuasan kerja (X_3), terhadap *organizational citizenship behavior* (Y). Persamaan garis regresi tiga prediktor:

$$Y = b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Keterangan:

| | | |
|----------------|---|---|
| Y | = | <i>Organizational Citizenship Behavior</i> |
| b ₁ | = | Koefisien regresi kepemimpinan transformasional |
| b ₂ | = | Koefisien regresi <i>quality of work life</i> |
| b ₃ | = | Koefisien regresi kepuasan kerja |
| x ₁ | = | Kepemimpinan Transformasional |
| x ₂ | = | <i>Quality of Work Life</i> |
| x ₃ | = | Kepuasan Kerja |
| e | = | error |

2. Uji Normalitas Data

Normalitas data dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui suatu data tersebut normal secara statistik, dilakukan uji normalitas menurut *Kolmogorov Smirnov* dua arah menggunakan kepercayaan 5 persen (Ghozali, 2020). Dasar pengambilan keputusan normal atau tidaknya data yang akan diolah adalah sebagai berikut:

- a. Apabila hasil signifikan lebih besar dari 0,05 maka data terdistribusi normal.
- b. Apabila hasil signifikan lebih kecil dari 0,05 maka data tidak terdistribusi secara normal.

3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis dalam model regresi perlu dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari pengujian multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah suatu keadaan yang satu atau lebih variabel bebasnya terdapat korelasi dengan variabel bebas yang lainnya atau suatu variabel bebas merupakan fungsi linier dari variabel bebas yang lainnya. Multikolinearitas artinya terdapat hubungan yang sempurna atau pasti diantara beberapa variabel bebas di dalam regresi. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak ortogonal (variabel bebas yang nilai korelasi antar semua

variabel independen sama dengan nol), sehingga berakibat:

- 1) Sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya.
- 2) Nilai koefisien regresi menjadi kurang dapat dipercaya.
- 3) Kemungkinan untuk menerima hipotesis yang salah semakin besar.

Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dalam model regresi dapat diketahui dengan melihat nilai *tolerance* atau nilai *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen dan diregresi terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Multikolinearitas terjadi jika nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$. Adanya multikolinearitas dapat dilihat dari *tolerance value* atau nilai *variance inflation factor* (VIF).

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang terjadi homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan uji Glejser. Dalam uji Glejser, model regresi linier yang digunakan dalam penelitian ini diregresikan untuk mendapatkan nilai residualnya. Kemudian nilai residual tersebut diabsolutkan dan dilakukan regresi dengan semua variabel independen, bila terdapat variabel independen yang berpengaruh secara signifikan terhadap residual absolut maka terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi ini. Uji heteroskedastisitas harus bernilai di atas 0,05 sehingga H_a (diterima) maka

penelitian dilanjutkan uji berikutnya.

4. Uji *Goodness of Fit* (Uji Model)

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2020). Adapun rumus dari koefisien determinasi adalah:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

Kd = Koefisien determinasi

r^2 = Koefisien korelasi

Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

b. Uji F

Uji F untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama signifikan atau tidak terhadap variabel terikatnya, dengan kriteria:

- 1) Sig F < ρ 0.05, artinya secara bersama-sama ada pengaruh yang signifikan antara seluruh variabel bebas yang diuji terhadap variabel terikatnya.
- 2) Sig F \geq ρ 0.05, artinya secara bersama-sama tidak ada pengaruh yang signifikan antara seluruh variabel bebas yang diuji terhadap variabel terikatnya.

c. Uji t

Uji t untuk menguji pengaruh variabel bebas secara individual signifikan atau tidak terhadap variabel terikatnya. Alat uji yang digunakan adalah uji t, dengan taraf signifikansi 5%. Kriteria uji yang ditetapkan adalah:

- 1) $\text{Sig } t < \rho 0.05$, artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel yang diuji, sehingga menolak H_0 , dan menerima H_a .
- 2) $\text{Sig } t \geq \rho 0.05$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan diantara variabel yang diuji, sehingga menerima H_0 , dan menolak H_a .

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data Penelitian

4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian

Deskripsi objek penelitian dalam penelitian ini dapat digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5 Penyebaran Kuesioner

| No. | Keterangan | Jumlah |
|-----|--------------------------|-----------|
| 1 | Jumlah Kuesioner Disebar | 68 Lembar |
| 2 | Kuesioner Tidak Kembali | Tidak Ada |
| 3 | Kuesioner Rusak | Tidak Ada |
| 4 | Kuesioner Diolah | 68 Lembar |

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh kuesioner yang disebar kepada responden yaitu 68 eksemplar. Dengan demikian dalam penelitian ini data yang akan dianalisis sebanyak 68 responden.

4.1.2 Deskripsi Responden

Berdasarkan hasil proses pengumpulan data dari 68 responden yang merupakan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang Jaya diperoleh berbagai informasi penelitian yang berkaitan tentang pengelompokan responden, meliputi: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan pengalaman kerja.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada bagian ini dapat dijelaskan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Jenis Kelamin Responden

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Presentase |
|---------------|-----------|------------|
| Laki-laki | 51 | 75,00 |
| Perempuan | 17 | 25,00 |
| Total | 68 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 68 responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 51 responden atau 75,00% dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 17 responden atau 25,00%. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang memiliki peran dan tugas serta kewajiban yang banyak membutuhkan tenaga fisik selain pula administrasi, karena banyak pekerjaan yang kadang diselesaikan pada malam hari dan pekerjaan-pekerjaan lapangan yang memerlukan kemampuan fisik yang kuat dari pegawai laki-laki, hal ini masih sulit dilakukan oleh perempuan. Keadaan ini tidak bertentangan dengan konsep gender yang memerankan wanita tidak berbeda dengan laki-laki.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Pada bagian ini dapat dijelaskan karakteristik responden berdasarkan usia yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Usia Responden

| Usia | Frekuensi | Presentase |
|-----------------|-----------|------------|
| 20-30 tahun | 2 | 2,94 |
| 31-40 tahun | 12 | 17,65 |
| 41-50 tahun | 24 | 35,29 |
| 51 tahun keatas | 30 | 44,12 |
| Total | 68 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 68 responden usia responden yang terbanyak adalah antara 51 tahun keatas sebanyak 30 orang atau 44,12% selanjutnya responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 24 orang atau 35,29%, berikutnya usia 31-40 tahun sebanyak 12 orang atau 17,65% dan yang paling sedikit adalah responden yang berusia antara 20-30 tahun berjumlah 2 orang atau 2,94%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang berusia 51 tahun keatas. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang cenderung memiliki kemampuan kerja yang baik dikarenakan pengalaman yang lama dalam bekerja. Disamping itu pegawai yang berusia 51 tahun keatas cenderung memiliki pemahaman dan kompetensi yang memadai dalam

menyajikan laporan pekerjaan.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pada bagian ini dapat dijelaskan karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.8 Pendidikan Terakhir Responden

| Pendidikan | Frekuensi | Presentase |
|-------------------|-----------|------------|
| SMP | 5 | 7,35 |
| SMA | 38 | 55,88 |
| Diploma | 2 | 2,94 |
| Sarjana (S1) | 17 | 25,00 |
| Pascasarjana (S2) | 6 | 8,82 |
| Total | 68 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa dari 68 responden sebagian besar responden berpendidikan SMA sebanyak 38 orang atau 55,88%, yang berpendidikan Sarjana sebanyak 17 orang atau 25,00%, yang berpendidikan Pascasarjana sebanyak 6 orang atau 8,82%, berpendidikan SMP sebanyak 5 orang atau 7,35% dan yang paling sedikit berpendidikan Diploma sebanyak 2 orang atau 2,94%. Kondisi ini disebabkan sebagian besar pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang lebih banyak yang bekerja di lapangan daripada yang di bagian administrasi, sehingga mereka kurang memperhatikan pendidikannya untuk jenjang karir yang lebih tinggi.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

Pada bagian ini dapat dijelaskan karakteristik responden berdasarkan pengalaman kerja yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Pengalaman Kerja Responden

| Lama Kerja | Frekuensi | Presentase |
|---------------------|-----------|------------|
| 5 sampai 10 tahun | 6 | 8,82 |
| 10 sampai 15 tahun | 15 | 22,06 |
| Lebih dari 15 tahun | 47 | 69,12 |
| Total | 68 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa dari 68 responden sebagian besar berpengalaman kerja lebih dari 15 tahun sebanyak 47 orang atau 69,12%, selanjutnya berpengalaman 10 sampai 15 tahun sebanyak 15 orang atau 22,06% dan yang berpengalaman kerja antara antara 5 sampai 10 tahun sebanyak 6 orang atau 8,82%. Hal ini menunjukkan bahwa layanan yang diberikan akan semakin memuaskan jika pegawai telah mempunyai pengalaman yang lebih lama dengan demikian pengalaman kerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang termasuk dalam kategori tinggi.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan penyebaran kuesioner, pernyataan jawaban responden atas pertanyaan tentang kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada 4able berikut:

Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

| No | Indikator | SS | | S | | KS | | TS | | STS | |
|----|--|----|-------|----|-------|----|-------|----|---|-----|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | Pimpinan merangsang timbulnya ide kepada bawahan | 20 | 29,41 | 43 | 63,24 | 5 | 7,35 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Pimpinan memberikan pembinaan kepada bawahan | 16 | 23,53 | 35 | 51,47 | 17 | 25,00 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Pimpinan mengembangkan kemampuan bawahan | 14 | 20,59 | 36 | 52,94 | 18 | 26,47 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Pimpinan menyiapkan bawahan untuk regenerasi | 11 | 16,18 | 40 | 58,82 | 17 | 25,00 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Berdasarkan tabel di atas dapat dijabarkan jawaban responden atas variabel kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- a. Pada pertanyaan pertama yaitu “Pimpinan merangsang timbulnya ide kepada bawahan” jawaban Sangat Setuju dan Setuju sebanyak 63 responden dengan persentase 92,65%, artinya pimpinan merangsang timbulnya ide kepada bawahan agar dapat menunjang kinerja di kantor. Namun ada 5 responden atau 7,35% menyatakan kurang setuju karena mereka pegawai di lapangan sehingga jarang diajak diskusi dengan atasan.
- b. Pertanyaan kedua yaitu “Pimpinan memberikan pembinaan kepada bawahan” jawaban Sangat Setuju dan Setuju sebanyak 51 responden dengan persentase 75,00%, artinya bahwa pimpinan memberikan pembinaan kepada bawahan jika bawahan melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Namun ada 17 responden atau 25,00% menyatakan kurang setuju karena mereka menganggap pembinaan hanya dilakukan atasan jika ada masalah tidak dilakukan secara periodik.
- c. Pertanyaan ketiga “Pimpinan mengembangkan kemampuan bawahan” jawaban Sangat Setuju dan Setuju sebanyak 50 responden dengan persentase 73,53%, artinya bahwa pimpinan berusaha mengembangkan kemampuan bawahan agar dapat meningkatkan kinerjanya. Namun ada 18 responden atau 26,47% menyatakan kurang setuju karena mereka pegawai di lapangan sehingga sehingga merasa tidak ada kemampuannya yang bisa dikembangkan.
- d. Pertanyaan keempat “Pimpinan menyiapkan bawahan untuk regenerasi” jawaban Sangat dan Setuju sebanyak 51 responden dengan persentase 75,00%, artinya bahwa pimpinan menyiapkan bawahan untuk regenerasi, sehingga jika ada pegawai yang memasuki pensiun sudah ada pegawai yang mampu menggantikannya. Namun ada 17 responden atau 25,00% menyatakan kurang setuju karena mereka pegawai di lapangan sehingga merasa tidak ada kesempatan untuk menduduki jenjang karir yang lebih tinggi.

2. Deskripsi Variabel *Quality of Work Life*

Berdasarkan penyebaran kuesioner, pernyataan jawaban responden atas

pertanyaan tentang *quality of work life* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Deskripsi Variabel *Quality of Work Life*

| No. | Indikator | SS | | S | | KS | | TS | | STS | |
|-----|---|----|-------|----|-------|----|-------|----|---|-----|---|
| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | Pertumbuhan dan pengembangan karir di kantor berjalan dengan baik | 33 | 48,53 | 32 | 47,06 | 3 | 4,41 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Setiap pegawai berpartisipasi dalam kegiatan di kantor | 22 | 32,35 | 40 | 58,82 | 6 | 8,82 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Pemberian imbalan yang inovatif kepada pegawai | 20 | 29,41 | 38 | 55,88 | 10 | 14,71 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Lingkungan kerja yang kondusif untuk menunjang kinerja pegawai | 18 | 26,47 | 35 | 51,47 | 15 | 22,06 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Berdasarkan tabel di atas dapat dijabarkan jawaban responden atas variabel *quality of work life* sebagai berikut:

- a. Pada pertanyaan yaitu “Pertumbuhan dan pengembangan karir di kantor berjalan dengan baik” jawaban Sangat Setuju dan Setuju sebanyak 65 responden dengan persentase 95,59%, artinya bahwa pengembangan karir pegawai sebagai suatu kegiatan manajemen sumber daya manusia menjadi bentuk realisasi akan hubungan antara pegawai dengan instansinya. Namun ada 3 responden atau 4,41% menyatakan kurang setuju karena tingkat pendidikan mereka rendah sehingga merasa tidak ada kesempatan untuk menduduki jenjang karir yang lebih tinggi.

- b. Pertanyaan kedua “Setiap pegawai berpartisipasi dalam kegiatan di kantor” jawaban Sangat Setuju dan Setuju sebanyak 62 responden dengan persentase 91,18%, artinya bahwa pegawai dengan dukungan atasan diberi kesempatan menjalani berbagai program pelatihan pegawai untuk meningkatkan keterampilannya dan memperoleh pengetahuan. Namun ada 6 responden atau 8,82% menyatakan kurang setuju karena mereka pegawai di lapangan sehingga jarang mengikuti kegiatan di kantor.
- c. Pertanyaan ketiga “Pemberian imbalan yang inovatif kepada pegawai” jawaban Sangat Setuju dan Setuju sebanyak 58 responden dengan persentase 85,29%, artinya bahwa pemberian imbalan yang inovatif kepada pegawai yang berprestasi dapat meningkatkan kinerja pegawai serta dapat menjadi cambuk bagi pegawai yang lain untuk berprestasi. Namun ada 10 responden atau 14,71% menyatakan kurang setuju karena mereka pegawai di lapangan sehingga merasa imbalan yang inovatif hanya bagi pegawai yang berada di kantor.
- d. Pertanyaan keempat “Lingkungan kerja yang kondusif untuk menunjang kinerja pegawai” jawaban Sangat Setuju dan Setuju sebanyak 53 responden dengan persentase 77,94%, artinya bahwa lingkungan kerja yang kondusif sangat mendukung pegawai dalam bekerja serta merasa nyaman dan aman selama bekerja di kantor. Namun ada 15 responden atau 22,06% menyatakan kurang setuju karena mereka pegawai di lapangan sehingga merasa lingkungan kerja mereka berkaitan dengan pengelolaan sampah.

3. Deskripsi Variabel Kepuasan kerja

Berdasarkan penyebaran kuesioner, pernyataan jawaban responden atas pertanyaan tentang kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

| No. | Indikator | SS | S | KS | TS | STS |
|-----|-----------|----|---|----|----|-----|
|-----|-----------|----|---|----|----|-----|

| | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
|----|---|----|-------|----|-------|---|-------|---|---|---|---|
| 1. | Gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja | 29 | 42,65 | 37 | 54,41 | 2 | 2,94 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. | Rekan kerja dapat diajak kerjasama dengan baik | 21 | 30,88 | 38 | 55,88 | 9 | 13,24 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Kenyamanan kondisi untuk bekerja di kantor memadai. | 22 | 32,35 | 37 | 54,41 | 9 | 13,24 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. | Fasilitas kantor tempat saya bekerja memadai | 18 | 26,47 | 50 | 73,53 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. | Tugas yang diberikan oleh kantor dapat dipahami | 17 | 25,00 | 49 | 72,06 | 2 | 2,94 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Berdasarkan tabel di atas dapat dijabarkan jawaban responden atas variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pada pertanyaan pertama yaitu “Gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja” jawaban Sangat Setuju dan Setuju sebanyak 66 responden dengan persentase 97,06%, artinya bahwa sebagian besar pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang Jaya sangat setuju bahwa gaji yang diterima seimbang dengan tugas yang dikerjakan. Namun ada 2 responden atau 2,94% menyatakan kurang setuju karena mereka pegawai di lapangan sehingga merasa beban kerjanya lebih berat tetapi gaji yang diterima kalah dengan pegawai yang berada di kantor.
2. Pertanyaan kedua “Rekan kerja dapat diajak kerjasama dengan baik” jawaban Sangat Setuju dan Setuju sebanyak 59 responden dengan persentase 86,76%, artinya sebagian besar pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang Jaya

| | | | | | | | | | | | |
|----|--|----|-------|----|-------|----|-------|---|---|---|---|
| 1. | Siap membantu, jika teman membutuhkan bantuan dalam pekerjaan | 12 | 17,65 | 44 | 64,71 | 12 | 17,65 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. | Bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk kerja. | 7 | 10,29 | 42 | 61,76 | 19 | 27,94 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Datang ke kantor sebelum jam masuk kerja | 12 | 17,65 | 40 | 58,82 | 16 | 23,53 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. | Bersikap sopan kepada seluruh rekan kerja di kantor | 16 | 23,53 | 44 | 64,71 | 8 | 11,76 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. | Mengedepankan kepentingan bersama setiap ada masalah di kantor | 19 | 27,94 | 39 | 57,35 | 10 | 14,71 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Berdasarkan tabel di atas dapat dijabarkan jawaban responden atas variabel *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

1. Pada pertanyaan yaitu “Siap membantu, jika teman membutuhkan bantuan dalam pekerjaan” jawaban Sangat Setuju dan Setuju sebanyak 56 responden dengan persentase 82,35%, artinya sebagian besar pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang Jaya setuju bahwa selalu siap membantu, jika teman membutuhkan bantuan dalam pekerjaan. Namun ada 12 responden atau 17,65% menyatakan kurang setuju karena mereka pegawai di lapangan sehingga tidak bisa membantu teman, karena tanggung jawabnya sendiri juga berat.
2. Pertanyaan kedua “Bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja” jawaban Sangat Setuju dan Setuju sebanyak 49 responden dengan persentase 72,06%, artinya sebagian besar pegawai Dinas Lingkungan Hidup

Kabupaten Pemalang setuju bahwa mereka bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja. Namun ada 19 responden atau 27,94% menyatakan kurang setuju karena mereka pegawai di lapangan sehingga bisa menggantikan rekan kerja yang tidak masuk, karena pegawai punya wilayah sendiri-sendiri sebagai tanggung jawabnya.

3. Pertanyaan ketiga “Datang ke kantor sebelum jam masuk kerja” jawaban Sangat Setuju dan Setuju sebanyak 52 responden dengan persentase 76,47%, artinya sebagian besar pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang setuju bahwa mereka selalu datang ke kantor sebelum jam masuk kerja. Namun ada 16 responden atau 23,53% menyatakan kurang setuju karena mereka pegawai di lapangan sehingga jarang datang ke kantor tetapi langsung ke lapangan.
4. Pertanyaan keempat “Bersikap sopan kepada seluruh rekan kerja di kantor” jawaban Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah 60 responden dengan persentase 88,24%, artinya sebagian besar pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang setuju bahwa selalu bersikap sopan kepada seluruh rekan kerja di kantor. Namun ada 8 responden atau 11,76% menyatakan kurang setuju karena mereka pegawai di lapangan sehingga jarang bersikap seperti etika di kantor.
5. Pertanyaan kelima “Mengedepankan kepentingan bersama setiap ada masalah di kantor” jawaban Sangat Setuju dan Setuju sebanyak 58 responden dengan persentase 85,29%, artinya sebagian besar pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang setuju bahwa mereka selalu mengedepankan kepentingan bersama setiap ada masalah di kantor. Namun ada 10 responden atau 14,71% menyatakan kurang setuju karena mereka pegawai di lapangan sehingga lebih mementingkan kepentingannya sendiri.

4.2 Analisis Hasil

4.2.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal atau mendekati normal. Model regresi yang baik adalah model yang mempunyai distribusi normal atau mendekati normal.

Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | Unstandardized Residual |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 68 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | ,0000000 |
| | Std. Deviation | 1,08198841 |
| | Absolute | ,092 |
| Most Extreme Differences | Positive | ,092 |
| | Negative | -,055 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | ,760 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,611 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa hasil tes signifikansi dengan nilai *asymp.sig* sebesar $0,611 > 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdistribusi normal maka model regresi adalah memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen), model terbaik seharusnya tidak terjadi korelasi yang tinggi diantara variabel bebas. Uji multikolinearitas ini dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor (VIF)*. Nilai *cut off* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,10 atau nilai VIF 10. Jadi multikolinearitas terjadi jika nilai *tolerance* $< 0,10$ atau nilai VIF > 10 (Ghozali, 2020). Nilai VIF dari pengolahan data pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

| Model | Collinearity Statistics | |
|----------------------|-------------------------|-------|
| | Tolerance | VIF |
| (Constant) | | |
| 1 | | |
| Kepemimpinan | ,479 | 2,089 |
| Transformasional | | |
| Quality of Work Life | ,599 | 1,670 |
| Kepuasan Kerja | ,494 | 2,025 |

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior
 Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF < 10, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah multikolinieritas antara variabel bebas (independen) dalam model regresi.

3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual atau pengamatanm ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Tabel 4.12 Hasil Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | -,062 | ,919 | | -,067 | ,946 |
| 1 | | | | | |
| Kepemimpinan | -,049 | ,061 | -,143 | -,801 | ,426 |
| Transformasional | | | | | |
| Quality of Work Life | ,043 | ,055 | ,123 | ,773 | ,442 |
| Kepuasan Kerja | ,046 | ,059 | ,138 | ,787 | ,434 |

a. Dependent Variable: ABSRes

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi keempat variabel independen lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heterokedastisitas pada model regresi.

4.2.2 Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan (Ghozali, 2020).

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui arah garis linier pengaruh kepemimpinan transformasional, *quality of work life*, dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang. Koefisien arah regresi linier dinyatakan dengan huruf b yang menyatakan perubahan rata-rata kepemimpinan transformasional, *quality of work life*, dan kepuasan kerja. Artinya apabila nilai b positif, maka *organizational citizenship behavior* akan mengalami peningkatan, sebaliknya bila nilai b negatif maka *organizational citizenship behavior* mengalami penurunan.

Tabel 4.13 Perhitungan Regresi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Quality of Work Life*, dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

| Coefficients ^a | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | ,780 | 1,537 | | ,508 | ,613 |
| 1 | | | | | |
| Kepemimpinan Transformasional | ,550 | ,102 | ,488 | 5,409 | ,000 |
| Quality of Work Life | ,257 | ,092 | ,224 | 2,785 | ,007 |
| Kepuasan Kerja | ,308 | ,098 | ,279 | 3,140 | ,003 |

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_1), *quality of work life* (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Y). Dengan demikian dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional,

quality of work life, dan kepuasan kerja yang meningkat akan mempengaruhi peningkatan *organizational citizenship behavior*. Peningkatan kepemimpinan transformasional, *quality of work life*, dan kepuasan kerja akan mengakibatkan peningkatan *organizational citizenship behavior*. Hal ini ditunjukkan dengan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,488x_1 + 0,224x_2 + 0,279x_3$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. $b_1 = 0,488$ menunjukkan pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* yang berarti jika kepemimpinan transformasional meningkat akan mengakibatkan peningkatan *organizational citizenship behavior*.
2. $b_2 = 0,224$ menunjukkan pengaruh positif antara *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior* yang berarti jika *quality of work life* meningkat akan mengakibatkan peningkatan *organizational citizenship behavior*.
3. $b_3 = 0,279$ menunjukkan bahwa pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* yang berarti jika kepuasan kerja meningkat akan mengakibatkan peningkatan *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil persamaan regresi linier di atas dapat diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* (Y) dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional, *quality of work life*, dan kepuasan kerja.

4.2.3 Uji Hipotesis (Uji-t)

Uji t digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Hasil dari Uji-t dapat dilihat dari hasil output SPSS, kriteria keputusannya adalah nilai sig. $t < 0,05$, maka berarti ada pengaruh

signifikan dari variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dan sebaliknya. Untuk mengetahui lebih jelasnya hasil Uji-t dapat dilihat pada tabel berikut:

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang

Berdasarkan perhitungan uji hipotesis pada tabel tersebut maka dapat dilihat variabel kepemimpinan transformasional (X₁) menghasilkan nilai t hitung sebesar 5,409 kemudian dikonsultasikan dengan t_{tabel} pada taraf signifikan 5% sebesar 1,980, ternyata t_{hitung} > t_{tabel} atau 5,409 > 1,980 dan mempunyai tingkat signifikansi 0,000 yang apabila dibandingkan dengan derajat kepercayaan (α) yang telah ditentukan yaitu sebesar 0,05 (5%), tingkat signifikansi variabel kepemimpinan transformasional (X₁) lebih kecil (0,000 < 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* .

H₂ : *Quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang

Berdasarkan perhitungan uji hipotesis dapat dilihat variabel *quality of work life* (X₂) menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,785 kemudian dikonsultasikan dengan t_{tabel} pada taraf signifikan 5% sebesar 1,980, ternyata t_{hitung} > t_{tabel} atau 2,785 > 1,980 dan mempunyai tingkat signifikansi 0,007 yang apabila dibandingkan dengan derajat kepercayaan (α) yang telah ditentukan yaitu sebesar 0,05 (5%), tingkat signifikansi variabel *quality of work life* (X₂) lebih kecil (0,007 < 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang

Berdasarkan perhitungan uji hipotesis dapat dilihat variabel kepuasan kerja

(X_3) menghasilkan nilai t hitung sebesar 3,140 kemudian dikonsultasikan dengan t_{tabel} pada taraf signifikan 5% sebesar 1,980, ternyata $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $3,140 > 1,980$ dan mempunyai tingkat signifikansi 0,003 yang apabila dibandingkan dengan derajat kepercayaan (α) yang telah ditentukan yaitu sebesar 0,05 (5%), tingkat signifikansi variabel kepuasan kerja (X_3) lebih kecil ($0,003 < 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

4.2.4 Goodness of Fit

1. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji koefisien bersama-sama, sehingga nilai dari koefisien regresi tersebut dapat diketahui secara bersama. Kriteria pengujiannya adalah jika nilai sig. $F < 0,05$, maka H_5 diterima, dan jika nilai sig. $F > 0,05$, maka H_5 ditolak. Untuk lebih jelasnya hasil Uji-F dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14 Hasil Uji F

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 236,548 | 3 | 78,849 | 64,337 | ,000 ^b |
| | Residual | 78,437 | 64 | 1,226 | | |
| | Total | 314,985 | 67 | | | |

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Quality of Work Life, Kepemimpinan Transformasional

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa hasil nilai Uji-F adalah sebesar 64,337 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang mana nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional (X_1), *Quality of work life* (X_2) dan Kepuasan kerja (X_3) secara simultan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Koefisien Determinasi

Uji R^2 digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi Kepemimpinan

transformatif, *quality of work life*, dan Kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* .

Tabel 4.15 Uji Koefisien Determinasi

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | ,867 ^a | ,751 | ,739 | 1,10706 | 1,619 |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Quality of Work Life, Kepemimpinan Transformatif

b. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh 0,739. Dengan demikian persentase pengaruh kepemimpinan transformasional, *quality of work life*, dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang adalah 73,9% sedangkan sisanya 26,1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian ini. Beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* antara lain hubungan pimpinan dan bawahan, lingkungan kerja, suasana dan iklim yang bersahabat, rasa kebermanfaatan, tingkat kepuasan ekonomi dan ketenangan jiwa.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi orang lain untuk melihat *masa* depan dengan optimis, memperoyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bawahan bahwa visi dan misi tersebut dapat

dicapai (Judge, 2015). Kepemimpinan transformational sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi guru dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Kepemimpinan transformational merupakan induk kepemimpinan transaksional dan memberikan kerangka referensi pada organisasi (Yukl, 2017).

Berdasarkan hasil pada penelitian ini terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang. Hal tersebut dapat dibuktikan dari hasil perhitungan uji-t untuk X_1 diperoleh $t_{hitung} 5,409 > t_{tabel} 1,980$ dengan signifikansi $0,000 < \alpha = 0,05$ maka $t_{hitung} < t_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan ada pengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian hipotesis pertama (H_1) yang berbunyi Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang diterima. Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian (Wisnawa, 2020) yang menyimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional karyawan maka karyawan akan memiliki *organizational citizenship behavior* yang cukup tinggi.

4.3.2 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Quality of Work Life merupakan sebuah proses dimana organisasi memberikan respon pada kebutuhan karyawan dengan cara mengembangkan mekanisme untuk menginjankan para karyawan memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan. Kualitas kehidupan kerja juga mengandung makna adanya supervisi yang baik, kondisi kerja yang baik, pembayaran dan imbalan yang baik, pekerjaan yang menantang serta pemberian *reward* yang memadai. (Nawawi, 2016) mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja yaitu perusahaan harus menciptakan rasaaman dan kepuasan agar SDM di lingkungannya menjadi

kompetitif. Sedangkan, (Dessler, 2016) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi dan kemampuan untuk melakukan hal itu bergantung pada adanya perlakuan yang adil terhadap pegawai, kesempatan menggunakan kemampuan secara penuh, kesempatan untuk mewujudkan diri serta berperan aktif dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa ada pengaruh *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior* di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang diterima. Hal tersebut dapat dibuktikan dari hasil perhitungan uji-t untuk X_2 diperoleh $t_{hitung} 2,785 > t_{tabel} 1,980$ dengan signifikansi $0,007 < \alpha = 0,05$ maka $t_{hitung} < t_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan. Dengan demikian hipotesis pertama (H_2) yang berbunyi *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pemalang diterima. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian (Titin, 2021) yang menyimpulkan secara parsial *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Djasa Bahari di Surabaya.

4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. (As'ad, 2017) menjelaskan pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi kepuasan yang dirasakannya. Sebaliknya bila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka makin

rendah tingkat kepuasannya.

Handoko (2017) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut As'ad (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerjaan yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Sedangkan menurut Hasibuan (2017) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Berdasarkan hasil pada penelitian ini terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang Jaya. Hal tersebut dapat dibuktikan dari hasil perhitungan uji-t untuk X_3 diperoleh $t_{hitung} 3,140 > t_{tabel} 1,980$ dengan signifikansi $0,003 < \alpha = 0,05$ maka $t_{hitung} < t_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan. Dengan demikian hipotesis pertama (H_3) yang berbunyi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang Jaya diterima. Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian Maulana (2020) yang menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan pengolahan data dan hasil data yang mengacu pada rumusan masalah dan tujuan penelitian pada bab sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang Jaya. Hal ini dibuktikan dari pimpinan yang selalu merangsang timbulnya ide kepada bawahan sebesar 92,65%.
2. *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang Jaya. Hal ini dibuktikan dengan sistem jenjang karir di kantor yang berjalan dengan baik sebesar 95,59%.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pematang Jaya. Hal ini dibuktikan dari gaji yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja sebesar 97,06%.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan hasil penelitian, saran yang perlu dikemukakan bagi penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Hendaknya meningkatkan regenerasi kepemimpinan untuk masa yang akan datang.
2. Diupayakan meningkatkan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja pegawai.
3. Berusaha meningkatkan pemahaman pegawai agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, Nenden Nur, Diana Pramudya Wardhani dan Fitria Amallia. (2022). *Quality Work of Life, Job Satisfaction dan Social Support terhadap Employee Engagement Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Surakarta. Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1).
- Arikunto, Suharsimi. (2017). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan PraktekNo Title*. PT. Rineka Cipta.
- As'ad, Muhammad. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Astuti, Widia. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indosat Tbk Jakarta Selatan. *Jurnal Semarak*, 3(2).
- Darmawan, Didit. (2020). Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis Dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1).
- Dessler, Gary. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid II*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Edwin, B. Flippo. (2016). *Manajemen Personalialia*. Erlangga.
- Fitrianti, Marsiana Tia (2019). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 7(1).
- Ghozali, Imam. (2020). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko. (2017). *Manajemen Personalialia Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Haryati, Desi Nur. (2019). Pengaruh Motivasi dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Modera-si. *Jurnal Maksipreneur*, 9(1).
- Hasibuan, Malayu SP. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Judge, Timothy A. dan Stephen P. Robins. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Jufrisen dan Abdul Hakim Nasution. (2021). Peran Mediasi *Workplace Spirituality* pada Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Organization Citizenship*

Behavior. Jurnal Bisnis Dan Manajemen, 8(2).

Le, Mei dan Oey Hannes Widjaja (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepercayaan Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan. *Journal of Human Resource*, 1(2).

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.

Manullang. (2018). *Manajemen Personalia*. Gajah Mada University Press.

Marina, Rosa, Tabroni Yusuf dan Zulkifli Z. (2020). Pengaruh *Quality of Work Life* dan *Work Motivation* Dimoderasi oleh *Change Management* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada AOCC PT Angkasa Pura I (Persero)). *Jurnal Ekobisman*, 5(2).

Maulana, Roby Irzal. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PT. Sinergi. *Jurnal Ecodemica*, 4(2).

Muryadi, Maria Ari. (2018). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) dan Penghargaan terhadap Produktivitas Guru SD Negeri di Kecamatan Kebon Jeruk Jakarta Barat. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1).

Nabawi, Rizal. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2).

Nahrisah, Ezzah dan Sarah Imelda. (2019). Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 3(3).

Nawawi, Hadari. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Gadjah Mada Press.

Ngalimun. (2022). *Quality of Work-Life Balance* Dalam Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja di Universitas Muhammadiyah Banjarmasin. *Jurnal Komunikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(2).

Ngoni, Maria Salestina. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Komitmen Organisasi Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan. Universitas Wijaya Kusuma.

Nurusyifa, Niska Unissa. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT BPRS Harta Insan Karimah Surakarta). IAIN Salatiga.

Panggabean, Mutiara S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.

Paramita, Tasya. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja pada PT.Telkom Witel Medan. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Permana, Yohanes Satria Wahyu dan Siti Mujanah. (2019). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasional dan Sistem Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior di Bank Jatim. *Global*, 4(1).

Pitha, Michelle Carina, Viktor P.K. Lengkong dan Irvan Trang (2021). Pengaruh *Quality Of Worklife*, Motivasi, dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Hotel Aston Manado. *Jurnal EMBA*, 9(3).

Pramuditha, Panji, Budi Harto dan Lina Parlina. (2022). Arti Penting Kualitas Kehidupan Kerja dan Etos Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Atrabis: Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2).

Robbins, Stephen. P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Siagian, Sondang., P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.

Siregar, Nurul Asri Syafira. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. di Kecamatan Percut Sei Tuan. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif dan R&D) ke-3*, Ceta). Bandung: CV. Alfabeta.

Suharsono, R. Arif. dan Rahayu Puji Suci. (2019). Hubungan Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja: Pendekatan Konseptual. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3).

Suswati, Endang, Alhasani Indra Setiawan (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Sebagai Mediasi. *Jurnal Sosial dan Teknologi (SOSTECH)*, 1(9).

Sutrisno, Edy. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada

Group.

Syahbanuari, Bevy Army dan Dudung Abdurrahman. (2019). Pengaruh *Quality Of Work Life (QWL)* dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Studi pada Pegawai Tetap PT Pindad Persero Bandung. 5(1).

Titin, Yunni Rusmawati dan Luluk Nur Azizah. (2021). Karakteristik Pekerjaan, *Quality of Work Life* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada PT Djasa Bahari di Surabaya. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1).

Wisnawa, I Nyoman Adi dan Anak Agung. Sagung Kartika Dewi. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen*, 9(2).

Yukl, Gary. (2017). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Prentice-Hall.

No. Responden:

A. DATA RESPONDEN

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki.
 Perempuan
3. Usia : 20 - 30 tahun
 31 - 40 tahun
 41 - 50 tahun
 51 tahun keatas.
4. Pendidikan terakhir : SMA
 Diploma
 Sarjana (S1)
 Pascasarjana (S2)
5. Jabatan : Kabag (Kepala Bagian)
 Kasi (Kepala Seksi)
 Staff
6. Pengalaman kerja : 5 – 10 tahun
 11 – 15 tahun
 \geq 15 tahun

B. KUESIONER.

Petunjuk Pengisian : Pada pertanyaan berikut Bapak/Ibu dimohon untuk memberikan tanda *checklist* (Pilihan diberi tanda “ ✓ “) pada salah satu jawaban yang tersedia yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/ Ibu sehari-hari.

Pilihlah :

Skor 1 (STS) : Sangat Tidak Setuju

Skor 2 (TS) : Tidak Setuju

Skor 3 (KS) : Kurang Setuju

Skor 4 (S) : Setuju

Skor 5 (SS) : Sangat Setuju

1. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

| No. | Pernyataan | SS | S | KS | TS | STS |
|-----|--|----|---|----|----|-----|
| 1 | Pimpinan merangsang timbulnya ide kepada bawahan | | | | | |
| 2 | Pimpinan memberikan pembinaan kepada bawahan | | | | | |
| 3 | Pimpinan mengembangkan kemampuan bawahan | | | | | |
| 4 | Pimpinan menyiapkan bawahan untuk regenerasi | | | | | |

2. QUALITY OF WORK LIFE

| No | Pernyataan | SS | S | KS | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
| 1. | Pertumbuhan dan pengembangan karir di kantor berjalan dengan baik | | | | | |
| 2. | Setiap pegawai berpartisipasi dalam kegiatan di kantor | | | | | |
| 3. | Pemberian imbalan yang inovatif kepada pegawai | | | | | |
| 4. | Lingkungan kerja yang kondusif untuk menunjang kinerja pegawai | | | | | |

3. KEPUASAN KERJA

| No | Pernyataan | SS | S | KS | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
| 1 | Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja | | | | | |
| 2 | Rekan kerja yang dapat diajak kerjasama dengan baik | | | | | |
| 3 | Kenyamanan kondisi untuk bekerja di tempat saya bekerja memadai. | | | | | |
| 4 | Fasilitas kantor tempat saya bekerja memadai | | | | | |
| 5 | Tugas yang diberikan oleh kantor selalu dapat saya pahami | | | | | |

4. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

| No | Pernyataan | SS | S | KS | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
| 1 | Saya akan membantu, jika teman membutuhkan bantuan dalam pekerjaan | | | | | |
| 2 | Saya bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur yang berlaku. | | | | | |
| 3 | Saya bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja. | | | | | |
| 4 | Saya selalu bersikap sopan kepada seluruh rekan kerja di kantor | | | | | |
| 5 | Saya selalu mengedepankan kepentingan bersama setiap ada masalah di kantor | | | | | |

TABULASI HASIL PENELITIAN

| No. | Kepemimpinan Transfor (X1) | | | | | Quality of Work Life (X2) | | | | |
|-----|----------------------------|-------|-------|-------|-----------|---------------------------|-------|-------|-------|-----------|
| | soal1 | soal2 | soal3 | soal4 | JML | soal1 | soal2 | soal3 | soal4 | JML |
| 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 14 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 4 | 4 | 5 | 4 | 17 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 14 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 |
| 6 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 3 | 4 | 4 | 3 | 14 |
| 7 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 |
| 8 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 |
| 10 | 4 | 3 | 5 | 5 | 17 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 |
| 11 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| 13 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 5 | 5 | 5 | 19 |
| 16 | 4 | 3 | 5 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 17 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 |
| 18 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 |
| 19 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 4 | 5 | 5 | 5 | 19 |
| 20 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 21 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| 24 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 5 | 5 | 4 | 3 | 17 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 27 | 4 | 4 | 5 | 3 | 16 | 5 | 4 | 5 | 3 | 17 |
| 28 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 29 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 |
| 30 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 |
| 31 | 4 | 5 | 3 | 4 | 16 | 5 | 5 | 3 | 4 | 17 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 |
| 33 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 35 | 4 | 4 | 5 | 4 | 17 | 4 | 4 | 5 | 4 | 17 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 37 | 4 | 4 | 5 | 4 | 17 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 |
| 38 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |

| No. | Kepemimpinan Transfor (X1) | | | | | Quality of Work Life (X2) | | | | |
|-----|----------------------------|-------|-------|-------|-----------|---------------------------|-------|-------|-------|-----------|
| | soal1 | soal2 | soal3 | soal4 | JML | soal1 | soal2 | soal3 | soal4 | JML |
| 40 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 |
| 41 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |
| 42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 43 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 |
| 44 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 45 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 |
| 46 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 |
| 47 | 5 | 3 | 3 | 4 | 15 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 |
| 48 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 50 | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 |
| 51 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 |
| 52 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 4 | 3 | 14 |
| 53 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 |
| 54 | 5 | 3 | 4 | 4 | 16 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 |
| 55 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 |
| 56 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 57 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 58 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 |
| 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 |
| 60 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 |
| 61 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| 63 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 |
| 64 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| 66 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| 67 | 4 | 4 | 3 | 5 | 16 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 |

| No. | Kepuasan Kerja (X3) | | | | | | OCB (Y) | | | | | |
|-----|---------------------|-------|-------|-------|-------|-----------|---------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| | soal1 | soal2 | soal3 | soal4 | soal5 | Jml | soal1 | soal2 | soal3 | soal4 | soal5 | Jml |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 |
| 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 20 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 18 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 9 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 20 |
| 10 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 11 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 12 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 20 |
| 13 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 15 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 18 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 20 |
| 19 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 21 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 23 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 24 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 23 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 26 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 27 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 |
| 28 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 |
| 29 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 30 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 |
| 31 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 21 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 20 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 33 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 35 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 20 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 20 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 37 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| 38 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 20 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 24 |
| 40 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 |

| No. | Kepuasan Kerja (X3) | | | | | | OCB (Y) | | | | | |
|-----|---------------------|-------|-------|-------|-------|-----------|---------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| | soal1 | soal2 | soal3 | soal4 | soal5 | Jml | soal1 | soal2 | soal3 | soal4 | soal5 | Jml |
| 41 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 23 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 43 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 17 |
| 44 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 45 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 46 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 47 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 49 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 50 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 52 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 20 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 53 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 54 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 56 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 57 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 58 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| 59 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 |
| 60 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 62 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 63 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 |
| 64 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 66 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

1. Variabel Kepemimpinan Transfromasional

| | | Correlations | | | | |
|-------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|
| | | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | Total |
| X1.1 | Pearson Correlation | 1 | ,419** | ,415** | ,423** | ,738** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| X1.2 | Pearson Correlation | ,419** | 1 | ,338** | ,396** | ,742** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,005 | ,001 | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| X1.3 | Pearson Correlation | ,415** | ,338** | 1 | ,394** | ,735** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,005 | | ,001 | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| X1.4 | Pearson Correlation | ,423** | ,396** | ,394** | 1 | ,744** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | ,001 | | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| Total | Pearson Correlation | ,738** | ,742** | ,735** | ,744** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |

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

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 68 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 68 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,720 | 4 |

2. Variabel *Quality of Work Life*

Correlations

| | | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | Total |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X2.1 | Pearson Correlation | 1 | ,423** | ,415** | ,390** | ,730** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| X2.2 | Pearson Correlation | ,423** | 1 | ,405** | ,365** | ,723** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,001 | ,002 | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| X2.3 | Pearson Correlation | ,415** | ,405** | 1 | ,443** | ,766** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | | ,000 | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| X2.4 | Pearson Correlation | ,390** | ,365** | ,443** | 1 | ,759** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,002 | ,000 | | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| Total | Pearson Correlation | ,730** | ,723** | ,766** | ,759** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |

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

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 68 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 68 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,731 | 4 |

3. Variabel Kepuasan Kerja

Correlations

| | | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | Total |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X3.1 | Pearson Correlation | 1 | ,472** | ,451** | ,418** | ,339** | ,763** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,005 | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| X3.2 | Pearson Correlation | ,472** | 1 | ,344** | ,459** | ,208 | ,730** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,004 | ,000 | ,089 | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| X3.3 | Pearson Correlation | ,451** | ,344** | 1 | ,286* | ,384** | ,731** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,004 | | ,018 | ,001 | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| X3.4 | Pearson Correlation | ,418** | ,459** | ,286* | 1 | ,349** | ,675** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,018 | | ,004 | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| X3.5 | Pearson Correlation | ,339** | ,208 | ,384** | ,349** | 1 | ,616** |
| | Sig. (2-tailed) | ,005 | ,089 | ,001 | ,004 | | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| Total | Pearson Correlation | ,763** | ,730** | ,731** | ,675** | ,616** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| N | | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |

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

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

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 68 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 68 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,740 | 5 |

4. Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Correlations

| | | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Total |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Y.1 | Pearson Correlation | 1 | ,334** | ,310* | ,383** | ,542** | ,725** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,005 | ,010 | ,001 | ,000 | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| Y.2 | Pearson Correlation | ,334** | 1 | ,361** | ,409** | ,326** | ,682** |
| | Sig. (2-tailed) | ,005 | | ,002 | ,001 | ,007 | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| Y.3 | Pearson Correlation | ,310* | ,361** | 1 | ,456** | ,341** | ,706** |
| | Sig. (2-tailed) | ,010 | ,002 | | ,000 | ,004 | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| Y.4 | Pearson Correlation | ,383** | ,409** | ,456** | 1 | ,274* | ,705** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,001 | ,000 | | ,024 | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| Y.5 | Pearson Correlation | ,542** | ,326** | ,341** | ,274* | 1 | ,712** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,007 | ,004 | ,024 | | ,000 |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| Total | Pearson Correlation | ,725** | ,682** | ,706** | ,705** | ,712** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |

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

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

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 68 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 68 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,748 | 5 |

HASIL OUTPUT SPSS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 68 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | ,0000000 |
| | Std. Deviation | 1,08198841 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,092 |
| | Positive | ,092 |
| | Negative | -,055 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | ,760 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,611 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 (Constant) | ,780 | 1,537 | | ,508 | ,613 | | |
| Kepemimpinan Transformasional | ,550 | ,102 | ,488 | 5,409 | ,000 | ,479 | 2,089 |
| Quality of Work Life | ,257 | ,092 | ,224 | 2,785 | ,007 | ,599 | 1,670 |
| Kepuasan Kerja | ,308 | ,098 | ,279 | 3,140 | ,003 | ,494 | 2,025 |

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

a. Dependent Variable: ABSRes

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | -,062 | ,919 | | -,067 | ,946 |
| Kepemimpinan Transformasional | -,049 | ,061 | -,143 | -,801 | ,426 |
| Quality of Work Life | ,043 | ,055 | ,123 | ,773 | ,442 |
| Kepuasan Kerja | ,046 | ,059 | ,138 | ,787 | ,434 |

a. Dependent Variable: ABSRes

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,867 ^a | ,751 | ,739 | 1,10706 | 1,619 |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Quality of Work Life, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 236,548 | 3 | 78,849 | 64,337 | ,000 ^b |
| | Residual | 78,437 | 64 | 1,226 | | |
| | Total | 314,985 | 67 | | | |

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Quality of Work Life, Kepemimpinan Transformasional

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,780 | 1,537 | | ,508 | ,613 |
| | Kepemimpinan Transformasional | ,550 | ,102 | ,488 | 5,409 | ,000 |
| | Quality of Work Life | ,257 | ,092 | ,224 | 2,785 | ,007 |
| | Kepuasan Kerja | ,308 | ,098 | ,279 | 3,140 | ,003 |

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior