

**PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN VARIABEL  
MEDIATOR *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR* (OCB)**

**(STUDI PADA KARYAWAN HOTEL SAHID MONTANA MALANG)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**FANNY ZULIDA ISNAINI**

**NIM. 145030200111089**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2018**

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis  
 Tanggal : 12 Juli 2018  
 Jam : 11.00 WIB  
 Skripsi atas nama : Fanny Zulida Isnaini  
 Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan Hotel Sahid Montana Malang)

dan dinyatakan **LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua



Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME  
 NIP. 19450408 197302 1 002

Anggota



Edlyn Khurotul Aini, S.AB, M.AB, MBA  
 NIP. 20130487 0531 2 001

Anggota



Prof. Dr. Dra. Endang Siti Astuti, M.Si.  
 NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota



M. Cahyo Widyo Sulisty, SE., MBA  
 NIP. 20130483 0318 1 000



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur jiplak, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

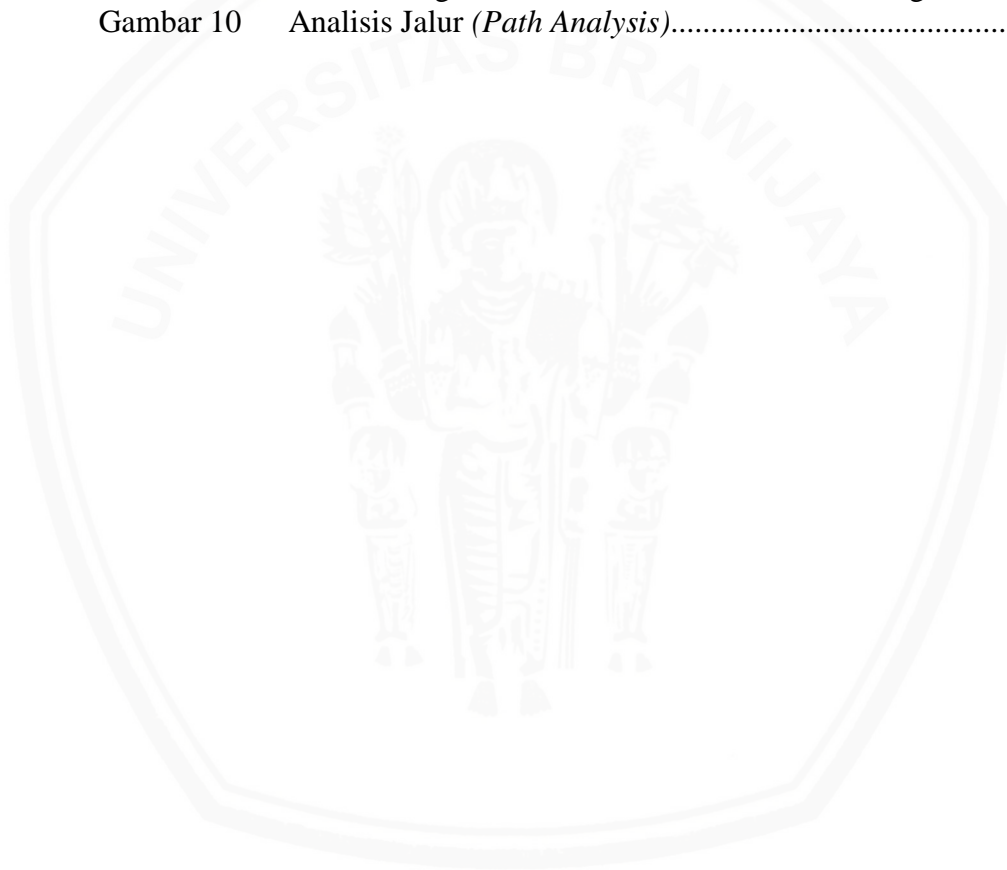
Malang, 24 Juni 2018



*Fanny Zulida Isnaini*  
**Fanny Zulida Isnaini**  
**NIM. 145030200111089**

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1	Model Konsep.....36
Gambar 2	Model Hipotesis.....37
Gambar 3	Rumus Panjang Interval.....49
Gambar 4	Rumus Uji Validitas .....52
Gambar 5	Rumus Uji Reliabilitas.....54
Gambar 6	Diagram Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Variabel Mediator <i>OCB</i> (Z).56
Gambar 7	Rumus Uji t.....57
Gambar 8	Logo Hotel Sahid Montana Malang .....59
Gambar 9	Struktur Organisasi Hotel Sahid Montana Malang.....60
Gambar 10	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....92



## DAFTAR ISI

## Halaman

<b>MOTTO</b> .....	i
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	ii
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	iv
<b>RINGKASAN</b> .....	v
<b>SUMMARY</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kontribusi Penelitian.....	7
E. Sistematika Pembahasan .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	10
A. Kajian Empiris .....	10
B. Kajian Teoritis.....	16
1. Kepuasan Kerja .....	16
a) Pengertian Kepuasan Kerja .....	16
b) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	17
c) Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja.....	19
2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	21
a) Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	22
b) Dimensi-Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	22
c) Faktor-Faktor Pembentuk <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	23
3. Kinerja Karyawan .....	24
a) Pengertian Kinerja Karyawan .....	24
b) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	25
c) Indikator Kinerja Karyawan.....	27
d) Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan .....	31
C. Keterkaitan Antar Variabel .....	32
1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational</i>	

<i>Citizenship Behavior</i> .....	32
2. Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	33
3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ..	34
D. Model Konsep dan Model Hipotesis.....	35
A. Model Konsep .....	35
B. Model Hipotesis .....	36

**BAB III METODE PENELITIAN** .....38

A. Jenis Penelitian.....	38
B. Lokasi Penelitian.....	38
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran.....	39
1. Konsep.....	39
2. Variabel .....	40
3. Definisi Operasional Variabel .....	41
4. Skala Pengukuran .....	47
D. Populasi dan Sampel .....	50
1. Populasi .....	50
2. Sampel.....	50
E. Sumber Data.....	50
1. Data Primer .....	50
2. Data Sekunder .....	51
F. Metode Pengumpulan Data.....	51
1. Kuesioner .....	51
2. Dokumentasi.....	51
G. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	52
1. Uji Validitas .....	52
2. Uji Reliabilitas.....	54
H. Analisis Data .....	55
1. Analisis Deskriptif.....	55
2. Analisis Inferensial.....	56

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN** .....59

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	59
1. Profil Hotel Sahid Montana Malang .....	59
2. Struktur Organisasi Hotel Sahid Montana Malang .....	60
B. Gambaran Umum Responden .....	65
1. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	65
2. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	66
3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	67
4. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia.....	67



5. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Divisi .....	68
C. Pembahasan Pengujian Hipotesis.....	69
1. Hasil Uji Deskriptif .....	69
a) Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (X) .....	70
b) Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z).....	77
c) Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	82
2. Hasil Uji Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	87
a) Koefisien Jalur Kepuasan Kerja (X) terhadap OCB (Z).....	88
b) Koefisien Jalur <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	89
c) Koefisien Jalur Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	90
d) Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	90
e) Koefisien Jalur Kepuasan Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) .....	91
f) Hubungan Antar Jalur .....	92
D. Pembahasan Penelitian.....	93
1. Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif .....	93
2. Pembahasan Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	95
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	101
A. Kesimpulan .....	101
B. Saran.....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	103



## CURRICULUM VITAE



## Fanny Zulida Isnaini

## Tentang Saya

Saya adalah orang yang senang mempelajari hal baru yang dapat menambah wawasan, pengalaman, serta keterampilan.

## Data Pribadi

**Tempat, Tanggal Lahir**  
Tangerang, 9 Agustus 1996  
(21 Tahun)

**Status Perkawinan**  
Belum menikah

**Hobi**  
Berenang, bersepeda, menulis,  
membaca

**Alamat**  
Jl. MT. Haryono No.145 Dinoyo,  
Malang

**No. HP**  
082232625968

**E-mail**  
fannyzulida9896@gmail.com

**Keterampilan**  
Mampu:

1. Mengoperasikan Ms. Office (80%),
2. Berkomunikasi dalam Bahasa Inggris baik lisan (60%) maupun tulisan (80%)

## Pengalaman Kerja

2014	2015	2016
Sales marketing – Surplus Institute, Malang (lembaga motivasi)	Sales marketing – Griya Traveler, Malang (bisnis travel)	Mr. Wings
Mempromosikan acara seminar yang diadakan oleh lembaga serta menjual tiket seminar.	Mempromosikan bisnis tersebut kepada target pasar serta menyebarkan brosur Griya Traveler.	Menjaga stan/booth Mr. Wings

## Riwayat Pendidikan Formal

2002 – 2008	SDN 1 Pamulang
2008 – 2009	SMPN 3 Pamulang
2009 – 2011	SMPN 206 Jakarta
2011 – 2014	SMAN 90 Jakarta
2014 – Sekarang	Universitas Brawijaya

## Riwayat Pendidikan Non Formal

2007 – 2008	Kursus Bahasa Inggris di Practical Education Center Tangerang
2008 – 2009	Kursus Bahasa Inggris di English First Tangerang
2009	Kursus musik di Purwacaraka Music School Tangerang
2010	Kursus musik di Yamaha Music School Tangerang
2010	Kursus komputer di LPIA Tangerang (aplikasi perkantoran)



2010 – 2011	Kursus berenang di Palem Tirta Ganda Tangerang
2012 – 2014	Kursus Bahasa Inggris di LBPP LIA Tangerang

## Pengalaman Training

Tahun	Training	Durasi
2015	ESQ 165 Leadership Training	2 hari



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1	Penelitian Terdahulu.....14
Tabel 2	Konsep, Variabel, Indikator, <i>Item</i> .....45
Tabel 3	Skala <i>Likert</i> .....48
Tabel 4	Interval Kelas Skala Likert .....49
Tabel 5	Uji Validitas Instrumen Penelitian .....53
Tabel 6	Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....55
Tabel 7	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....65
Tabel 8	Data Responden Berdasarkan Masa Kerja .....66
Tabel 9	Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....67
Tabel 10	Data Responden Berdasarkan Usia .....68
Tabel 11	Data Responden Berdasarkan Divisi .....68
Tabel 12	Penilaian Responden Variabel Kepuasan Kerja (X) .....71
Tabel 13	Penilaian Responden Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> .....77
Tabel 14	Penilaian Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y).....83
Tabel 15	Hasil Uji Koefisien Jalur Kepuasan Kerja (X) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> .....88
Tabel 16	Hasil Uji Koefisien Jalur Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....88
Tabel 17	Hasil Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Variabel Mediator <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> ....91

## RINGKASAN

Fanny Zulida Isnaini, 2018, **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada Karyawan Hotel Sahid Montana Malang)**, Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME dan Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA. 107 halaman + xv.

---

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan variabel mediator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Hotel Sahid Montana Malang. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Hotel Sahid Montana Malang sebanyak 58 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (X) berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) sebesar 0,622 atau 62,2% dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ). Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,506 atau 50,6% dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ). Variabel Kepuasan Kerja (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,424 atau 42,4% dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ).

**Kata Kunci : Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Karyawan**

## SUMMARY

Fanny Zulida Isnaini, 2018, *The Effect of Job Satisfaction toward Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediator Variable (Study on Employees of Sahid Montana Hotel, Malang)*, Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME and Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA. 107 pages + xiv.

---

*This research was aimed to learn and explain the effect of Job Satisfaction toward Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as mediator variable at Sahid Montana Hotel, Malang. The type of research that has been used was explanatory research, sampling technique used was saturated sample, which the entire population was used as the sample. The data collection techniques were conducted by using questionnaires distributed to employees of Sahid Montana Hotel, Malang with 58 respondents. The data analysis technique that has been used in this research was descriptive analysis and path analysis.*

*The result of this research showed that Job Satisfaction variable (X) has a significant effect to Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z) in the amount of 0,622 or 62,2% with significance value of 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ). Organizational Citizenship Behavior (OCB) variable (Z) has a significant effect to Employee Performance (Y) in the amount of 0,506 or 50,6% with significance value of 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ). Job Satisfaction variable (X) has a significant effect to Employee Performance (Y) in the amount of 0,424 or 42,4% with significance value of 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ).*

**Keywords:** *Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan keberkahan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel mediator *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan Hotel Sahid Montana Malang)**”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk dapat memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini tidak akan pernah selesai tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Wilopo, MAB selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME selaku ketua komisi dosen pembimbing yang telah dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, arahan dan masukan kepada penulis hingga terselesaikannya skripsi ini.

5. Ibu Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA selaku anggota komisi dosen pembimbing yang penuh kesabaran dan ketelitian dalam membimbing, mendampingi, dan memberikan masukan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Seluruh dosen pengampu mata kuliah yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan yang sangat besar kepada penulis.
7. Seluruh pekerja Hotel Sahid Montana Malang yang telah berkenan membantu penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
8. Keluarga penulis yang telah menjadi sumber kekuatan dan mendoakan demi kelancaran segala urusan penulis.
9. Sahabat-sahabat penulis di masa kuliah yakni Kalista, Leny, Nanta, Dani, Renanta, Gita, dan Dita yang banyak memberikan dukungan dan bantuan kepada penulis. Serta Rofi, yang selama proses penyelesaian skripsi ini banyak membantu penulis dalam segala hal.
10. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT. Peneliti telah berupaya dengan maksimal dalam mengerjakan skripsi ini namun tetap menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi baik dalam teknik penyajian materi maupun pembahasan.

Demi kesempurnaan skripsi ini, penulis menghargai segala saran dan kritik yang sifatnya membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juni 2018

Penulis





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang sangat pesat menimbulkan persaingan bisnis yang juga semakin ketat. Hal tersebut mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi serta perbaikan dalam menjalankan usahanya, karena jika perusahaan tidak berinovasi dan segera memperbaiki diri, maka akan mengalami kegagalan dalam bersaing dengan kompetitornya. Salah satu upaya perbaikan yang dapat dilakukan untuk memenangkan persaingan bisnis adalah memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki secara optimal. Simamora (2006:4) mengatakan bahwa tidak satupun faktor organisasi bisnis yang mempunyai dampak secara langsung terhadap kesejahteraan perusahaan selain sumber daya manusia. Lebih lanjut, Prawironegoro dan Utari (2016:20) mengatakan, “manusia diposisikan sebagai sentral setiap pemecahan masalah. Kapital manusia sebagai aset organisasi yang terlibat (*tangible asset*), karena secara nyata, tanpa peran manusia, alat kerja milik suatu organisasi tidak akan ada artinya apa-apa”. Berdasarkan hal tersebut, tidak dapat dipungkiri bahwa manusia merupakan unsur yang paling penting bagi organisasi.

Peran manajer sumber daya manusia sangat diperlukan dalam proses pengelolaan sumber daya manusia. Manajer perlu memandang karyawan sebagai manusia yang mempunyai kebutuhan atas pengakuan dan penghargaan, bukan sebagai alat untuk pencapaian tujuan perusahaan semata, oleh karena itu, selain

memikirkan kontribusi yang diberikan karyawan terhadap perusahaan, perusahaan juga harus memperhatikan kebutuhan karyawannya sehingga karyawan merasa puas atas pekerjaannya. Menurut Davis dan Newstrom (1989) dalam Rahmawati dan Widagdo (2001), ketika seorang pegawai bergabung dalam suatu organisasi, maka ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kesesuaian antara harapan seseorang tersebut dengan imbalan yang diterima atas pekerjaannya dapat menimbulkan kepuasan kerja. Pada dasarnya, menurut As'ad (1995) dalam Prawironegoro dan Utari (2016:192), kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, suatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Pendapat lain mengatakan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik (Robbins dan Judge, 2007:99).

Glisson dan Durick (1988) dalam Gunlu, dkk. (2010:695) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau perilaku yang umum dari seorang karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka dan beberapa faktor pekerjaan seperti lingkungan kerja, kondisi kerja, imbalan yang adil, serta komunikasi dengan rekan kerja. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Luthans (2006:243) mengenai faktor-faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kebijakan promosi, pengawasan/supervisi, serta kelompok kerja. Faktor-faktor tersebut hendaknya menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memastikan terciptanya kepuasan kerja bagi seluruh karyawannya.

Menurut Organ (2006) dalam Titisari (2014:15), kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal (Robbins, 2006 dalam Titisari, 2014:16). Adapun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Robbins (2008) dalam Putri dan Utami (2017) adalah perilaku yang dilakukan oleh seorang karyawan yang melebihi kewajiban kerja formal, namun berdampak baik karena mendukung efektivitas organisasi. Lebih lanjut, Aldag dan Resckhe (1997) dalam Titisari (2014:3) mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, dan patuh terhadap aturan-aturan serta prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku tersebut akan memberikan nilai tambah bagi karyawan dan merupakan suatu bentuk perilaku yang positif.

Djati (2008:25) dalam penelitiannya mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang tidak nampak baik terhadap rekan kerja maupun terhadap perusahaan, di mana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Organ (1988) dalam Titisari (2014:5) yang menyatakan bahwa "*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Perilaku OCB dapat memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan yang kemudian dapat menguntungkan organisasi".

Individu yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi dari organisasinya (Podsakoff dan MacKenzei, 1997). Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:67). Balasundaram (2005) menyatakan kinerja seorang karyawan berperan penting bagi suatu organisasi, karena kinerja setiap karyawan merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi organisasi dan pada gilirannya kinerja fungsi-fungsi organisasi memberi sumbangan terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Perhotelan merupakan sektor yang bergerak di bidang jasa yang selalu bertujuan untuk memberikan layanan terbaik yang dapat menciptakan kepuasan bagi pengunjung. Berdasarkan catatan *Real Estate* Indonesia (REI) Malang, pada 2017 lalu, ada sekitar 8 hingga 10 properti baru yang masuk wilayah Malang Raya. Hal serupa juga ditunjukkan oleh catatan Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) *chapter* Malang bahwa sepanjang tahun 2017, sekitar 10 hotel dan *guest house* baru berdiri di kawasan Malang Raya. Pesatnya perkembangan hotel tersebut dapat membuat bisnis perhotelan di Kota Malang akan menghadapi persaingan yang ketat.

Hotel Sahid Montana Malang yang terletak di Jalan Kahuripan No.9 merupakan sebuah hotel yang menyediakan tempat penginapan ataupun tempat peristirahatan bagi orang-orang yang berasal dari luar kota ataupun luar daerah kota Malang. Sebuah hotel agar dapat mencapai kinerja yang baik memerlukan karyawan yang

handal dan ulet dalam bekerja. Hotel Sahid Montana Malang harus memperhatikan kepuasan kerja karyawannya agar tidak terjadi penurunan semangat kerja. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis yang selanjutnya akan mengakibatkan frustrasi, semangat kerja yang menurun, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil dan lebih fatal lagi tidak dapat meningkatkan produktivitas bagi hotel itu sendiri dan mereka dapat mengundurkan diri dari perusahaan karena merasa mendapat tempat yang lebih baik dari sebelumnya.

Perusahaan menginginkan tingkat kinerja kerja karyawannya setinggi mungkin. Hal itu tentu saja diimbangi dengan memberikan kepuasan pada semua karyawannya yaitu dengan memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan karyawannya. Menurut penulis, kepuasan kerja Hotel Sahid Montana dapat dilihat dari sisi kondisi kerja, pekerjaan itu sendiri, pengawasan atau sikap pimpinan, rekan kerja, gaji/upah yang diterima. Menurut beberapa karyawan Hotel Sahid Montana Malang, kondisi kerja mereka cukup memuaskan, baik tempat maupun kenyamanan dalam bekerja. Teman kerja yang ramah juga membuat suasana kerja menjadi nyaman. Para karyawan seharusnya dengan kondisi yang seperti itu merasakan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Namun, pada kenyataannya karyawan masih terlihat belum merasakan kepuasan dalam bekerja, karena masih terlihat ada karyawan yang kurang disiplin dan kurang bersemangat dalam bekerja. Beberapa penyebab diantaranya karena bosan dalam bekerja dengan pekerjaan yang itu-itu saja, ingin mencari pengalaman baru dan mendapat pekerjaan ditempat lain yang lebih besar serta dengan gaji yang lebih besar pula.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan Hotel Sahid Montana Malang)**”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja karyawan di Hotel Sahid Montana Malang?
2. Apakah variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Hotel Sahid Montana Malang?
3. Apakah variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sahid Montana Malang?
4. Apakah variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sahid Montana Malang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian yang akan dicapai adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan gambaran Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Karyawan yang ada di Hotel Sahid Montana Malang.

2. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Hotel Sahid Montana Malang.
3. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Sahid Montana Malang.
4. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Sahid Montana Malang.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik dalam segi teoritis maupun praktis.

##### **1. Kontribusi Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian dan menambah wawasan mengenai kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja karyawan lebih lanjut, sehingga dari kajian ini dapat diperoleh informasi bagi para peneliti selanjutnya dalam menghadapi pemecahan masalah yang sama.

##### **2. Kontribusi Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi masukan serta bahan pertimbangan bagi perusahaan khususnya tentang kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediator, sehingga dapat dilakukan langkah inisiatif untuk meningkatkan kinerja karyawan.





## **E. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan diperlukan untuk memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai pokok-pokok isi penelitian. Berikut adalah sistematika pembahasan dalam penelitian ini:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan.

### **BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan mengenai kajian empiris, kajian teoritis, keterkaitan antar variabel, model konsep, dan model hipotesis penelitian.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional, skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian, populasi dan sampel, sumber data, metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data yang digunakan peneliti.

### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan mengenai gambaran umum lokasi penelitian, gambaran umum responden, hasil uji validitas dan reliabilitas, serta hasil analisis deskriptif dan inferensial yang dilakukan oleh peneliti beserta interpretasinya.

## **BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menguraikan mengenai kesimpulan akhir dari penelitian yang telah dilakukan, disertai dengan saran-saran yang diberikan oleh peneliti bagi pihak perusahaan.





## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kajian Empiris

Kajian empiris merupakan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian yang dapat digunakan sebagai pedoman, dasar pertimbangan, serta perbandingan untuk penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Widiyanto (2013) melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Cakra Buana Teknik Mojokerto dan OCB sebagai Variabel Intervening*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel intervening. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 70 karyawan PT Cakra Buana Teknik. Analisis pada penelitian ini menggunakan *Path Analysis*. Hasil dari penelitian ini membuktikan 4 hipotesis yang menunjukkan bahwa hipotesis pertama kepuasan kerja terhadap kinerja berpengaruh positif signifikan dengan nilai 0,000, hipotesis kedua kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif signifikan dengan nilai 0,000, hipotesis ketiga *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja berpengaruh positif signifikan dengan nilai 0,000. Selanjutnya, hasil dari kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan nilai 0,090. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa kepuasan kerja lebih efektif mempengaruhi kinerja

secara langsung tanpa melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, karena *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* akan terbentuk dengan sendirinya dengan adanya kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi.

2. Sukmawati dan Surachman (2013) melakukan penelitian dengan judul “*Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*”. Tujuan penelitian ini untuk memahami Peran *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai mediator pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Bentuk penelitian ini adalah *explanatory research* yang dilakukan pada industri manufaktur makanan dan minuman di kota Makassar. Sampel penelitian ini adalah 200 responden dari populasi seluruh karyawan bagian produksi yang berjumlah 857 orang. Sampel penelitian diambil dengan *random sampling* secara proporsional. Data hasil penelitian dianalisis dengan statistik melalui model persamaan struktural (*Structural Equation Model*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Sari, dkk. (2014) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction toward Organizational Citizenship Behavior Mediated by Organizational Commitment (A Study on Teachers of Islamic Boarding High School in Tulungagung Regency)*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh POS, kepuasan kerja, dan komitmen kerja terhadap OCB, serta peran mediasi variabel komitmen organisasi pada pengaruh antara POS dan kepuasan kerja terhadap OCB. Data diperoleh dengan metode sensus berdasar kuesioner yang disebar pada 68 guru. Data dianalisis dengan menggunakan pendekatan *partial least square*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa: (1) POS tidak memiliki efek signifikan pada OCB; (2) kepuasan kerja berpengaruh pada OCB; (3) POS berpengaruh pada komitmen organisasi; (4) kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen organisasi; (5) komitmen organisasi berpengaruh pada OCB; (6) POS berpengaruh pada OCB melalui komitmen organisasi; dan (7) kepuasan kerja berpengaruh pada OCB melalui komitmen organisasi.
4. Rosita dan Yuniati (2016) melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan di PT Pharos Indonesia Surabaya)*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan

pada PT Pharos Indonesia Surabaya, pada bagian gudang, *IT*, *quality control*, *accounting*, *marketing* dan Ka.Bag.Operasional. Sampel dalam penelitian berjumlah 125 responden, penelitian dipilih dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Data penelitian dikumpulkan dari hasil responden dan dianalisis dengan regresi linier, uji kelayakan model, koefisien determinasi, uji t dan uji analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen tinggi yang sesuai dengan kepuasan kerja akan membawa kinerja organisasi yang tinggi pada PT Pharos Indonesia Surabaya.

5. Nurnaningsih dan Wahyono (2017) melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Dharma Brebes)*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui OCB. Populasi dalam penelitian ini 92 karyawan sekaligus dijadikan sampel . Metode pengumpulan data yaitu wawancara dan angket. Metode analisis data menggunakan regresi dan analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja, motivasi



kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh baik secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap kinerja melalui OCB dengan arah positif. OCB juga terbukti mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja.

Adapun persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini dapat dilihat pada Tabel 1:

**Tabel 1 Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	Widiyanto (2013), Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Cakra Buana Tehnik Mojokerto dan OCB sebagai Variabel Intervening	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan kerja (X)</li> <li>2. Kinerja Karyawan (Y)</li> <li>3. OCB (Z)</li> </ol>	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan kerja terhadap kinerja berpengaruh positif signifikan dengan nilai 0,000.</li> <li>2. Kepuasan kerja terhadap OCB berpengaruh positif signifikan dengan nilai 0,000.</li> <li>3. OCB terhadap kinerja berpengaruh positif signifikan dengan nilai 0,000.</li> <li>4. Kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui OCB dengan nilai 0,009.</li> </ol>
2.	Sukmawati dan Surachman (2013), Peran OCB sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan Kerja (X<sub>1</sub>)</li> <li>2. Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>)</li> <li>3. Komitmen Organisasi (X<sub>3</sub>)</li> <li>4. Kinerja Karyawan (Y)</li> <li>5. OCB (Z)</li> </ol>	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.</li> <li>2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.</li> <li>3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.</li> </ol>

Lanjutan Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
				<p>4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>5. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>6. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>7. OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
3.	Sari, dkk. (2014) <i>The Effect of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction toward Organizational Citizenship Behavior Mediated by Organizational Commitment</i>	<p>1. POS (<math>X_1</math>)</p> <p>2. <i>Job Satisfaction</i> (<math>X_2</math>)</p> <p>3. OCB (Y)</p> <p>4. <i>Organizational Commitment</i> (Z)</p>	<i>Partial Least Square</i>	<p>1. POS tidak memiliki efek signifikan pada OCB.</p> <p>2. Kepuasan kerja berpengaruh pada OCB.</p> <p>3. POS berpengaruh pada komitmen organisasi.</p> <p>4. Kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen organisasi.</p> <p>5. Kepuasan kerja berpengaruh pada OCB.</p> <p>6. POS berpengaruh pada OCB melalui komitmen organisasi.</p> <p>7. Kepuasan kerja berpengaruh kepada OCB melalui komitmen organisasi.</p>
4.	Rosita dan Yuniati (2016), Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional	<p>1. Kepuasan Kerja (X)</p> <p>2. Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>3. Komitmen Organisasional (Z)</p>	Regresi linier dan Analisis Path ( <i>Path Analysis</i> )	<p>1. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.</p> <p>2. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan.</p>

### Lanjutan Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
	Sebagai variabel intervening			3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
5.	Nurnaningsih dan Wahyono (2017), Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai Variabel Intervening	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan Kerja (<math>X_1</math>)</li> <li>2. Motivasi Kerja (<math>X_2</math>)</li> <li>3. Komitmen Organisasi (<math>X_3</math>)</li> <li>4. Kinerja (Y)</li> <li>5. OCB (Z)</li> </ol>	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui OCB dengan arah positif.</li> <li>2. OCB mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja.</li> </ol>

Sumber: Penelitian Terdahulu (2018)

## B. Kajian Teoritis

### 1. Kepuasan Kerja

#### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Mathis dan Jackson (2001:98) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Robbins dan Judge (2007:99) juga mengatakan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari

beberapa karakteristik. Sementara itu, menurut As'ad (1995) dalam Prawironegoro dan Utari (2016:192) kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, suatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Pendapat lain mengenai pengertian kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Wibowo (2012:501), ia menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan sesama pekerja. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sutrisno. Menurut Sutrisno (2014:74), kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Berdasarkan uraian beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan dari seorang karyawan yang timbul karena beberapa faktor yang berkaitan dengan pekerjaan dan dapat memenuhi kebutuhan fisik dan psikologisnya.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor ini memberikan kepuasan kerja yang berbeda tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Luthans (2006:243), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

#### 1) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Beberapa penelitian menemukan bahwa karakteristik dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Pada tingkat yang lebih pragmatis, pekerjaan yang menarik dan menantang serta perkembangan karier merupakan hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

#### 2) Gaji

Gaji bagi beberapa orang lebih penting daripada apapun yang diberikan oleh perusahaan. Gaji memberikan karyawan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan hidup yang mendasar maupun kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

#### 3) Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda, misalnya karyawan yang dipromosikan atas dasar senioritas mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sebanyak karyawan yang dipromosikan atas dasar kinerja.

#### 4) Pengawasan/supervisi

Terdapat dua dimensi pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, kepedulian atasan terhadap bawahan. Misalnya memberikan nasihat dan bantuan, berkomunikasi secara personal, maupun dalam konteks

pekerjaan. Kedua, kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka. Adapun iklim partisipasi menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada partisipasi dalam keputusan tertentu.

#### 5) Kelompok kerja

Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana bagi karyawan secara individu.

### c. Teori-Teori Tentang Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2013:120) mengemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

#### 1) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain. Jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Apabila tidak seimbang (*inequity*), maka dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya, *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

#### 2) Teori perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan kerja pegawai tergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai



ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Begitu pula sebaliknya.

3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, maka semakin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya.

4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor permotivasi (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut juga *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan *subordinate*, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasi disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors*



yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, *work itself*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

6) Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunya.

Teori yang dijadikan landasan dalam penelitian ini adalah teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*). Hal tersebut dikarenakan karyawan akan merasa puas jika kebutuhannya terpenuhi.

## 2. *Organizational Citizenship Behavior*

### a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Djati (2008) dalam Titisari (2014:6) mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang tidak nampak baik terhadap rekan kerja maupun terhadap perusahaan, di mana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan. Organ (1999) dalam Titisari (2014:6) memberikan definisi yang sedikit berbeda, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditunjukkan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal (Smith dkk., 1983:2). Lebih lanjut,

Aldag dan Resckhe, (1997) dalam Titisari (2014:3) mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, serta patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku tersebut akan memberikan nilai tambah bagi karyawan dan merupakan suatu bentuk perilaku yang positif. Organ (1997) dalam Titisari (2014:3) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sekumpulan perilaku positif karyawan yang dilakukan di tempat kerja dengan memberikan kontribusinya secara sukarela terhadap pekerjaan melebihi apa yang seharusnya dikerjakan.

#### **b. Dimensi-Dimensi *Organizational Citizenship Behavior***

Organ, dkk. (1998) dalam Titisari (2014:7) mengidentifikasi dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut:

- 1) *Altruism* (sikap menolong)  
Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
- 2) *Conscientiousness* (patuh terhadap aturan)  
Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

- 3) *Sportmanship* (sikap sportif dan positif)  
Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
- 4) *Courtesy* (perilaku baik dan sopan)  
Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah *interpersonal*. Seorang karyawan yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
- 5) *Civic Virtue* (sikap keterlibatan dalam organisasi)  
Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

### c. Faktor-faktor Pembentuk *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (2006) dalam Titisari (2014:15), terdapat beberapa faktor yang membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), diantaranya:

- 1) Faktor internal
  - a) Kepuasan kerja  
Karyawan yang puas memiliki kemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja mereka melampaui batas normal.
  - b) Komitmen organisasi  
Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya akan lebih mungkin memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.
  - c) Kepribadian  
Beberapa orang yang memperlihatkan bagaimana kepribadian mereka lebih mungkin untuk menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.
  - d) Moral karyawan  
Unsur dasar dari moralitas adalah semangat disiplin, sehingga hal tersebut dapat berpengaruh dalam pembentukan *Organizational Citizenship Behavior*.

- e) Motivasi  
Motivasi dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasme dalam melaksanakan suatu kegiatan, sehingga berpengaruh terhadap pembentukan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.
- 2) Faktor eksternal
  - a) Gaya kepemimpinan  
Gaya kepemimpinan dapat berkontribusi terhadap pengembangan lebih kuat pada persepsi sarana organisasi dan individu. Hal ini yang menyebabkan *Organizational Citizenship Behavior* meningkat.
  - b) Kepercayaan pada pimpinan  
Sikap percaya terhadap pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman secara sosial dan psikologis, sehingga berpengaruh terhadap pembentukan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.
  - c) Budaya organisasi  
Budaya organisasi yang tinggi dapat memberikan suatu persepsi yang baik pada karyawan, sehingga berpengaruh dalam pembentukan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Adapun faktor yang mempengaruhi terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah faktor internal karyawan yang berupa kepuasan kerja.

### 3. Kinerja Karyawan

#### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Secara epistemologi, kinerja berasal dari kata *performance* atau berarti prestasi kerja. Mangkunegara (2005) dalam Titisari (2014:73) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang didasari atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta ketepatan waktu. Hasibuan (2002) dalam Titisari (2014:74) berpendapat bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik/lebih menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi.

Kinerja merupakan pencapaian prestasi seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Berasal dari pandangan tersebut, kinerja mempunyai empat aspek, yaitu (1) kemampuan; (2) penerimaan tujuan perusahaan; (3) tingkatan tujuan yang dicapai; dan (4) interaksi antara tujuan dan kemampuan karyawan dalam perusahaan dimana masing-masing aspek tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, maupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang disesuaikan dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan untuk pencapaian kesuksesan organisasi.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

##### 1) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang melakukan lebih dari sekedar tugas formal serta memberikan kinerja yang melebihi harapan. Menurut Podsakoff dan Mackenzie (2000) dalam Kelana (2009:60), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan

memertahankan karyawan terbaik, serta meningkatkan stabilitas kerja organisasi.

Adanya OCB menjadikan interaksi sosial di lingkungan kerja suatu perusahaan menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi kerja karyawan. Analisis yang dilakukan oleh Hoffman, Blair, Meriac, dan Woehr (2007) menunjukkan bahwa kontribusi dari perilaku OCB juga turut mempengaruhi kinerja, dengan hasil analisis sebesar 0,74.

2) Menurut Gibson, dkk. (2010:164), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a) Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal akan memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik akan membuat individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini adalah modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b) Faktor psikologis

Faktor-faktor psikologis meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

c) Faktor lingkungan organisasi



Faktor lingkungan organisasi yang mempengaruhi prestasi kerja individu yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

3) Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Siagian (2002) dalam Sari dan Hadijah (2016) adalah sebagai berikut:

- a) Kepuasan kerja,
- b) Kompensasi,
- c) Pelatihan karyawan,
- d) Lingkungan kerja,
- e) Budaya kerja,
- f) Kepemimpinan,
- g) Motivasi kerja, dan
- h) Disiplin kerja.

### **c. Indikator Kinerja Karyawan**

Terdapat beberapa pendapat mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, diantaranya:

1) Menurut Bangun (2012:234), indikator dari penilai kinerja karyawan yaitu:

- a) Jumlah atau kuantitas pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok dijadikan patokan persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda-beda sehingga mau tidak mau

menuntut karyawan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan tersebut baik pengetahuan, pengalaman, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

b) Kualitas pekerjaan

Karyawan dalam perusahaan dituntut harus dapat memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas. Kualitas merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai dengan ketentuan.

c) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan titik di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau hasil produksinya dapat dicapai. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda. Untuk beberapa jenis pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

d) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan.

e) Kemampuan kerja sama



Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan sendiri oleh satu karyawan. Jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan. Kinerja karyawan juga dapat dinilai dari kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

- 2) Menurut Dharma (2003:355), indikator dari penilai kinerja karyawan yaitu:
  - a) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
  - b) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.
  - c) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.
- 3) Menurut Russel dalam Sutrisno (2010:179), indikator dari penilai kinerja karyawan yaitu:
  - a) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
  - b) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

- c) *Timeliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- d) *Cost effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kegiatan dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan dari seorang supervisors untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f) *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator yang paling umum dalam mengukur kinerja karyawan adalah kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Penelitian ini menggunakan indikator kinerja karyawan menurut pendapat Bangun (2012:234), karena pendapat Bangun tepat untuk digunakan dalam pengukuran kinerja karyawan hotel. Selain kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu, kehadiran serta kemampuan kerja sama juga merupakan hal penting bagi karyawan hotel dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### **d. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja bukan hanya digunakan untuk sekedar menilai karyawan di dalam suatu organisasi, melainkan memiliki banyak manfaat lainnya seperti dapat digunakan untuk mengevaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan diri individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Bangun, 2012:234). Manfaat tersebut akan dijelaskan lebih detail sebagai berikut:

1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Tujuan penilaian kinerja dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Tidak kalah penting, penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk mengevaluasi diri karyawan antara yang dikerjakan sekarang dengan pekerjaan masa lalu, ataupun kinerja karyawan dibandingkan dengan rekan kerja lainnya. Hasil penilaian tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam memutuskan pengembangan karir karyawan, pemindahan pekerjaan (mutasi atau demosi), sampai pada tindakan pemberhentian karyawan.

2) Pengembangan diri individu dalam organisasi

Setiap individu dalam organisasi penting untuk dinilai kinerjanya. Karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang memiliki kinerja rendah disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan melalui pendidikan, sedangkan bagi karyawan yang kurang memiliki keterampilan dalam pekerjaannya akan diberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhannya.

3) Pemeliharaan sistem

Sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Sebuah organisasi memiliki sistem yang terdiri dari berbagai subsistem yang saling berkaitan satu sama lain, jika salah satu subsistem tidak berfungsi dengan baik, maka akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Tujuan penilaian kinerja dalam pemeliharaan sistem yaitu memberikan beberapa manfaat seperti pengembangan sistem organisasi dari individu yang semakin berkembang, perencanaan sumber daya manusia yang semakin matang, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi yang semakin baik, serta berbagai hal lainnya.

#### 4) Dokumentasi

Penilaian kinerja yang didokumentasikan dengan baik akan memberikan manfaat sebagai dasar tindak lanjut posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia di masa yang akan datang.

### C. Keterkaitan Antar Variabel

#### 1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pendapat Robbins (2006) dalam Titisari (2014:16) tentang keterkaitan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut:

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor internal terpenting yang dapat membentuk *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan yang puas memiliki kemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan melampaui perkiraan normal. Lebih dari itu, karyawan yang puas mungkin lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Darmawati, dkk. (2013) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Darmawati, dkk. (2013), semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang dimunculkan. Ahmad (2006) dalam Sari, dkk. (2014) menjelaskan bahwa OCB dapat ditingkatkan jika anggota dari organisasi merasa puas terhadap apa yang mereka kerjakan. Penelitian Sari, dkk (2014) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan OCB, karena kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB. Hasil tersebut juga sejalan dengan penelitian Widiyanto (2013) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi faktor yang bisa meningkatkan OCB.

## **2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan**

Sebuah organisasi membutuhkan karyawan yang melakukan lebih dari sekadar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan untuk dapat mencapai kesuksesan. Menurut Katz (1964) dalam Bolino, dkk. (2002:505), organisasi akan lebih berfungsi efektif apabila karyawan memberikan kontribusi melebihi tugas-tugas formalnya. *Organizational Citizenship Behavior* mendukung individu untuk dapat menyelesaikan tugasnya dan memberikan perilaku yang baik kepada rekan kerja serta organisasi. Podsakoff dan Mackenzie (2000) dalam Kelana (2009:60), menyatakan bahwa:

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan memertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kerja organisasi, serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan.

Kinerja dihasilkan melalui banyak hal, diantaranya lingkungan kerja, termasuk rekan kerja. Perilaku OCB menjadikan interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, serta meningkatkan efisiensi. OCB yang berada dalam sebuah organisasi juga mendorong terciptanya lingkungan organisasi yang lebih efektif dan positif. Hal ini dapat mendukung karyawan yang belum menerapkan OCB untuk berperilaku lebih dan meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan pemahaman mengenai OCB dan kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa keduanya saling berhubungan.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Rosita dan Yuniati (2016) mengungkapkan di dalam penelitiannya pada PT Pharos Indonesia Surabaya bahwa karyawan yang memiliki kepuasan tinggi cenderung memiliki kinerja yang meningkat. Hal ini dilihat dari ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawannya. Widiyanto (2013) juga mengungkapkan di dalam penelitiannya pada karyawan PT Cakra Buana Teknik Mojokerto bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Semakin tinggi

kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja, maka akan semakin rendah pula kinerja karyawannya.

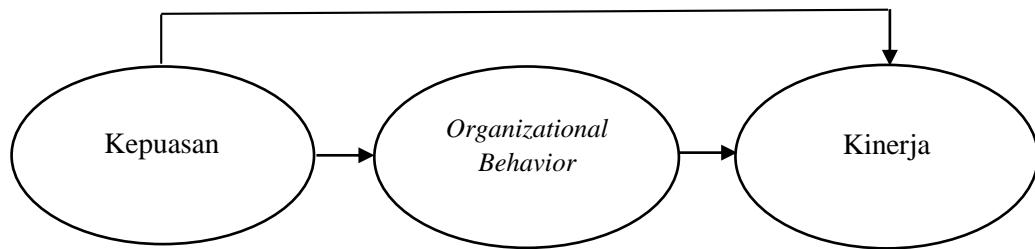
Robbins dan Judge (2012:113) menjelaskan sebuah tinjauan dari 300 penelitian yang menunjukkan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja cukup kuat. Organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas. Hal ini memperkuat asumsi mengenai adanya pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **D. Model Konsep dan Model Hipotesis**

##### **1. Model Konsep**

Konsep menurut Cooper (2006:41) adalah kumpulan makna atau karakteristik yang diterima secara umum dan berhubungan dengan kejadian, objek, kondisi, situasi, dan perilaku tertentu. Model konsep merupakan tata cara berpikir yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan analisis penelitian dan dapat mempermudah alur pemikiran terhadap permasalahan yang akan diteliti. Berikut disajikan model konsep dalam penelitian ini pada gambar 1.





**Gambar 1 Model Konsep**

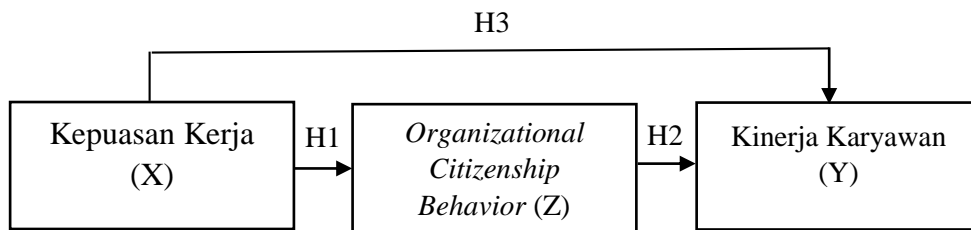
Gambar 1 menunjukkan bahwa dalam model konsep penelitian ini terdapat dua jalur. Jalur pertama yaitu hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, sedangkan jalur kedua yaitu kepuasan kerja dengan kinerja karyawan namun dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediator.

## 2. Model hipotesis

Menurut Arikunto (2006:67), hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Jawaban yang terdapat di dalam penelitian ini sementara berlandaskan pada teori-teori yang ada serta berbagai penelitian terdahulu.

Berdasarkan landasan teori dan model konseptual yang telah dijelaskan, maka model hipotesis yang diajukan dalam penelitian dapat dilihat pada Gambar 2





**Gambar 2 Model Hipotesis**

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan (X), variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y), sedangkan variabel mediatornya adalah *organizational citizenship behavior* (Z).

Berdasarkan model hipotesis tersebut, maka rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Diduga kepuasan kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) karyawan Hotel Sahid Montana Malang.

H2 : Diduga *Organizational Citizenship Behavior* (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) Hotel Sahid Montana Malang.

H3 : Diduga kepuasan kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) Hotel Sahid Montana Malang.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Hasan (2010:9), penelitian penjelasan adalah penelitian yang menggunakan data yang sama dimana penelitian menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian penjelasan tidak hanya menggambarkan fenomena yang ada, akan tetapi juga bertujuan untuk menjelaskan pengaruh di antara variabel-variabel yang diuji dengan menggunakan pengujian hipotesis statistik. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2013:35) mendefinisikan penelitian kuantitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini termasuk ke dalam kategori penelitian survei. Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:3), penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

#### B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian digunakan oleh peneliti sebagai tempat pelaksanaan penelitian dan menjadi narasumber utama dalam rangka mengumpulkan data yang diperlukan sebagai bukti konkrit dan data penguat dalam penulisan sebuah

penelitian. Penelitian ini akan dilaksanakan di Hotel Sahid Montana yang berlokasi di Jalan Kahuripan No. 9, Kauman, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65111. Peneliti memilih lokasi penelitian tersebut karena Hotel Sahid Montana merupakan hotel bintang 3 yang terletak di jantung Kota Malang dan dikelilingi oleh kantor pemerintahan serta area bisnis, sehingga memungkinkan Hotel Sahid Montana untuk menerima pengunjung lokal maupun asing. Selain itu, hotel tersebut sudah berdiri sejak tahun 1994, namun mampu bersaing dengan hotel-hotel baru yang berdiri di Kota Malang, sehingga peneliti tertarik untuk mengetahui apakah kinerja karyawan Hotel Sahid Montana dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### **C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran**

#### **1. Konsep**

Hasan (2010:17) mengemukakan bahwa konsep merupakan istilah, terdiri dari satu kata atau lebih yang menggambarkan suatu gejala atau menyatakan suatu ide (gagasan tertentu). Tujuan pemahaman konsep yaitu untuk menyederhanakan pemikiran dengan jalan menggabungkan sejumlah peristiwa-peristiwa di bawah suatu judul yang umum. Adapun konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### **a. Kepuasan**

Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakannya dengan harapannya.

##### **b. *Organizational Behavior***

*Organizational behavior* (perilaku organisasi) adalah studi tentang apa yang dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja organisasi.

c. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan serta sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## 2. Variabel

Setiap konsep yang ada dalam kegiatan penelitian akan dideskripsikan lebih luas menjadi variabel-variabel. Menurut Sugiyono (2013:38), variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Berdasarkan konsep pada penelitian ini, maka variabel yang digunakan ada tiga, yaitu:

a. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Sugiyono (2013:39) mengemukakan bahwa variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat (*dependen*). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

b. Variabel mediator

Jahja (2017) berpendapat bahwa:

Variabel mediator adalah variabel perantara antara variabel bebas dengan variabel terikat. Tujuan variabel mediator adalah menjelaskan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat; variabel bebas

berpengaruh tidak langsung terhadap variabel terikat melalui variabel mediator.

Telah ditentukan dalam penelitian ini bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (Z) akan menjadi variabel mediator.

c. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Sugiyono (2013:39) mengemukakan bahwa variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Adapun variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

### 3. Definisi Operasional

Menurut Munawaroh (2012:71), definisi operasional dimanfaatkan untuk memudahkan pengumpulan data, menghindari perbedaan interpretasi dan dapat memberikan batasan ruang lingkup bagi variabel. Definisi operasional juga memberikan penjelasan mengenai variabel yang telah ditentukan berdasarkan indikator variabel yang dapat diteliti. Adapun indikator dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Kepuasan kerja

Konsep kepuasan kerja dengan variabel kepuasan kerja karyawan (X) memiliki lima indikator yang diambil dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Luthans (2006:243), sebagai berikut:

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Indikator ini terdiri dari dua item, yaitu:
  - a) Pekerjaan yang diterima sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi yang dimiliki karyawan.

- b) Pekerjaan yang diterima bersifat menantang.
- 1) Kepuasan terhadap kompensasi atau gaji. Indikator ini terdiri dari dua item, yaitu:
    - a) Kompensasi yang diperoleh sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan.
    - b) Kompensasi yang diperoleh dapat mencukupi kebutuhan karyawan.
  - 2) Kepuasan terhadap kebijakan promosi. Indikator ini terdiri dari dua item, yaitu:
    - a) Kebijakan promosi sering dilakukan.
    - b) Kebijakan promosi telah dilaksanakan dengan jujur dan adil (sesuai dengan kemampuan riil karyawan).
  - 3) Kepuasan terhadap pengawasan (supervisi). Indikator ini terdiri dari empat item, yaitu:
    - a) Kesiediaan atasan untuk memberikan bantuan terhadap karyawan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.
    - b) Kesiediaan atasan untuk menerima saran dari karyawan.
    - c) Kesiediaan atasan untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam bekerja.
    - d) Kemampuan atasan untuk berkomunikasi dengan baik terhadap karyawannya.
  - 4) Kepuasan terhadap rekan kerja (*co-worker*). Indikator ini terdiri dari dua item, yaitu:
    - a) Rekan kerja yang baik dan menyenangkan.

- b) Rekan kerja yang bertanggung jawab.
- c) Adanya persaingan yang sehat antar rekan kerja.

b. *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator yang dapat digunakan dalam variabel ini ada lima, yang diambil dari dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ, dkk. (1998) dalam Titisari (2014:7), yaitu:

- 1) *Altruism* (sikap menolong). Indikator ini terdiri dari dua item, yaitu:
  - a) Menggantikan tugas rekan kerja yang sedang tidak masuk kerja.
  - b) Membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaannya.
- 2) *Conscientiousness* (patuh terhadap aturan). Indikator ini terdiri dari dua item, yaitu:
  - a) Mematuhi peraturan yang berlaku dalam perusahaan meskipun tidak diawasi.
  - b) Memberikan pelayanan prima kepada pengunjung meskipun tidak diawasi.
3. *Sportmanship* (sikap sportif dan positif). Indikator ini terdiri dua item, yaitu:
  - a. Tidak sering mengeluh dalam bekerja.
  - b. Memberi toleransi ketika ada masalah atau gangguan pekerjaan.
- 4) *Courtesy* (perilaku baik dan sopan). Indikator ini terdiri dari dua item, yaitu:
  - a. Menghindari perselisihan dengan karyawan lain.

b. Menghormati hak-hak rekan kerja.

5) *Civic Virtue* (sikap keterlibatan dalam organisasi). Indikator ini terdiri dari dua item, yaitu:

a) Selalu mengetahui dan mengikuti informasi terbaru dari perusahaan.

b) Berusaha untuk berkontribusi memberikan masukan pada pihak perusahaan demi kebaikan perusahaan.

c. Kinerja karyawan

Penelitian ini menggunakan lima indikator kinerja karyawan menurut pendapat Bangun (2012:234), yaitu:

1) Jumlah atau kuantitas pekerjaan. Indikator ini terdiri dari dua item, yaitu:

a) Jumlah pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan target.

b) Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari rekan kerja.

2) Kualitas pekerjaan. Indikator ini terdiri dari dua item, yaitu:

a) Kualitas kerja sesuai standar.

b) Pekerjaan dikerjakan secara teliti.

3) Ketepatan waktu. Indikator ini terdiri dari dua item, yaitu:

a) Mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan perusahaan.

b) Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan target waktu yang diberikan.

4) Kehadiran. Indikator ini terdiri dari dua item, yaitu:

a) Tidak pernah datang terlambat.



- b) Jarang absen (bolos kerja).
- 5) Kerja sama. Indikator ini terdiri dari dua item, yaitu:
- a) Karyawan jarang mengalami permasalahan dengan rekan kerja.
- b) Karyawan mampu berpartisipasi aktif dalam kerja tim.

**Tabel 2 Konsep, Variabel, Indikator, *Item***

<b>Konsep</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b><i>Item</i></b>
Kepuasan	Kepuasan Kerja (X)	Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	a. Pekerjaan yang diterima sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi yang dimiliki karyawan. b. Pekerjaan yang diterima bersifat menantang.
		Kepuasan terhadap kompensasi atau gaji	a. Kompensasi yang diperoleh sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan. b. Kompensasi yang diperoleh dapat mencukupi kebutuhan karyawan.
		Kepuasan terhadap kebijakan promosi	a. Kebijakan promosi sering dilakukan. b. Kebijakan promosi telah dilaksanakan dengan jujur dan adil (sesuai dengan kemampuan riil karyawan).

**Lanjutan Tabel 2 Konsep, Variabel, Indikator, *Item***

<b>Konsep</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b><i>Item</i></b>
---------------	-----------------	------------------	--------------------

		Kepuasan terhadap pengawasan (supervisi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kesiediaan atasan untuk memberikan bantuan terhadap karyawan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.</li> <li>b. Kesiediaan atasan untuk menerima saran dari karyawan.</li> <li>c. Kesiediaan atasan untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam bekerja.</li> <li>d. Kemampuan atasan untuk berkomunikasi dengan baik terhadap karyawannya.</li> </ul>
		Kepuasan terhadap rekan kerja ( <i>co-worker</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Rekan kerja yang baik dan menyenangkan.</li> <li>b. Rekan kerja yang bertanggung jawab.</li> <li>c. Adanya persaingan yang sehat antar rekan kerja.</li> </ul>
<i>Organizational Behavior</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	<i>Altruism</i> (sikap menolong)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menggantikan tugas rekan kerja yang sedang tidak masuk kerja.</li> <li>b. Membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaannya.</li> </ul>
		<i>Conscientiousness</i> (patuh terhadap aturan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mematuhi peraturan yang berlaku di dalam perusahaan meskipun tidak diawasi.</li> <li>b. Memberikan pelayanan prima kepada pengunjung meskipun tidak diawasi.</li> </ul>
		<i>Sportmanship</i> (sikap sportif dan positif)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tidak sering mengeluh dalam bekerja.</li> <li>b. Memberi toleransi ketika ada masalah atau gangguan pekerjaan.</li> </ul>
		<i>Courtesy</i> (perilaku baik dan sopan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menghindari perselisihan dengan karyawan lain.</li> <li>b. Menghormati hak-hak rekan kerja.</li> </ul>

Lanjutan Tabel 2 Konsep, Variabel, Indikator, *Item*

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		<i>Civic Virtue</i> (sikap keterlibatan dalam organisasi)	a. Selalu mengetahui dan mengikuti informasi terbaru dari perusahaan. b. Berusaha untuk berkontribusi memberikan masukan pada pihak perusahaan demi kebaikan perusahaan.
Kinerja	Kinerja Karyawan (Y)	Jumlah atau kuantitas pekerjaan	a. Jumlah pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan target. b. Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari rekan kerja.
		Kualitas pekerjaan	a. Kualitas kerja sesuai standar. b. Pekerjaan dikerjakan secara teliti.
		Ketepatan waktu	a. Mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan perusahaan. b. Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan target waktu yang diberikan.
		Kehadiran	a. Tidak pernah datang terlambat. b. Jarang absen (bolos kerja).
		Kerja sama	a. Karyawan jarang mengalami permasalahan dengan rekan kerja. b. Karyawan mampu berkoordinasi dengan baik dalam kerja tim.

Sumber: Data Diolah (2018)

#### 4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2013:135). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut Kinneer (1988)

dalam Umar (2014:70), skala Likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju-tidak setuju, senang-tidak senang, dan baik-tidak baik. Lebih lanjut, Sugiyono (2013:136) menyatakan bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Instrumen penelitian yang menggunakan skala Likert dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda.

Variabel yang akan diukur dalam skala Likert dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator tersebut kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Jawaban dari item instrumen berupa pernyataan yang diberi skor 1-5 (Riduan dan Kuncoro, 2006:20).

**Tabel 3 Skala Likert**

No.	Jawaban Responden	Singkatan	Skor
1.	Sangat Setuju	SS	5
2.	Setuju	S	4
3.	Ragu-Ragu	R	3
4.	Tidak Setuju	TS	2
5.	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Riduan dan Kuncoro (2006:20)

Berdasarkan tabel 3 tersebut, maka dapat ditentukan besarnya kelas (panjang interval) dengan rumus sebagai berikut (Supranto, 2000:64):

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

**Gambar 3 Rumus Panjang Interval**

Keterangan:

$c$  : Perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)

$k$  : Banyaknya kelas

$X_n$  : Nilai observasi terbesar

$X_1$  : Nilai observasi terkecil

$$c = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus tersebut, maka dapat diperoleh nilai interval kelas yang tertera pada tabel 4 di bawah ini:

**Tabel 4 Interval Kelas Skala Likert**

No.	Notasi	Skor	Interval Kelas
1.	Sangat Setuju/Sangat Baik/Sangat Kuat/Sangat Tinggi/Sangat Besar	5	4,2 – 5
2.	Setuju/Baik/Kuat/Tinggi/Besar	4	3,4 – 4,2
3.	Cukup Setuju/Cukup Baik/Cukup Kuat/Cukup Tinggi/Cukup Besar	3	2,6 – 3,4
4.	Kurang Setuju/Buruk/Lemah/Rendah/Kecil	2	1,8 – 2,6
5.	Sangat Tidak Setuju/Sangat Buruk/Sangat Lemah/Sangat Rendah/Sangat Kecil	1	1 – 1,8

Sumber: Data diolah (2018)

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2011:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi target dalam penelitian ini adalah 59 orang karyawan Hotel Sahid Montana Malang, sementara yang menjadi populasi sasaran adalah sebanyak 58 orang.

## **2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2013:149), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Berdasarkan jumlah populasi yang akan diteliti yaitu sejumlah 58 orang, maka dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah sampel jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Menurut Arikunto (2010:112), apabila jumlah populasi kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

## **E. Sumber Data**

Sumber data adalah orang ataupun dokumen yang terkait langsung dengan permasalahan peneliti sebagai sumber informasi/narasumber. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini diperoleh dari data yang berasal dari:

### **1. Data Primer**

Ruslan (2003:282) mengemukakan data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) yang secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab penelitian. Data primer pada penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada

seluruh karyawan dan wawancara dengan narasumber dari pihak Hotel Sahid Montana Malang.

## **2. Data Sekunder**

Ruslan (2003:282) mengemukakan data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh dari peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (dicatat pihak lain), umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang tersusun dalam bentuk arsip atau dokumen. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi sejarah dan gambaran umum perusahaan, jumlah karyawan, dan struktur organisasi perusahaan.

## **F. Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

### **1. Kuesioner**

Kuesioner merupakan suatu daftar yang berisi pertanyaan atau pernyataan yang akan diajukan kepada responden secara tertulis dan disebarkan secara langsung untuk dijawab secara langsung.

### **2. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah pengumpulan data dengan mencari informasi tentang hal-hal atau variabel yang berupa buku-buku, catatan, transkrip, majalah, agenda, dan sebagainya yang bertujuan untuk menunjang penelitian di perusahaan tersebut.

## **G. Uji Validitas dan Reliabilitas**

### **1. Uji Validitas**



Menurut Ruslan (2003:304), validitas merupakan tingkat kemampuan skala atau instrumen untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur dan mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Uji validitas dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[(n\sum x^2) - (\sum x)^2] [n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

**Gambar 4 Rumus Uji Validitas**

Keterangan:

- r = Koefisien korelasi variabel bebas dan variabel terikat
- x = Skor item x
- y = Skor item y
- n = Banyaknya sampel

#### **Hasil Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2015:134), bila koefisien korelasi sama dengan 0,3 atau lebih (paling kecil 0,3), maka butir instrument dikatakan valid. Berdasarkan tabel 10, dapat diketahui bahwa seluruh instrumen penelitian untuk variabel pengaruh Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Karyawan sudah valid karena memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , sehingga instrumen tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

**Tabel 5 Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Item	<i>r</i> hitung	<i>r</i> tabel	Keterangan
Kepuasan Kerja	X.1.1	0.770	0.3	Valid
	X.1.2	0.824	0.3	Valid
	X.2.1	0.527	0.3	Valid
	X.2.2	0.768	0.3	Valid
	X.3.1	0.610	0.3	Valid
	X.3.2	0.794	0.3	Valid
	X.4.1	0.769	0.3	Valid
	X.4.2	0.811	0.3	Valid
	X.4.3	0.638	0.3	Valid
	X.4.4	0.447	0.3	Valid
	X.5.1	0.802	0.3	Valid
	X.5.2	0.798	0.3	Valid
	X.5.3	0.499	0.3	Valid
OCB	Z.1.1	0.753	0.3	Valid
	Z.1.2	0.819	0.3	Valid
	Z.2.1	0.852	0.3	Valid
	Z.2.2	0.553	0.3	Valid
	Z.3.1	0.476	0.3	Valid
	Z.3.2	0.602	0.3	Valid
	Z.4.1	0.842	0.3	Valid
	Z.4.2	0.656	0.3	Valid
	Z.5.1	0.549	0.3	Valid
Z.5.2	0.593	0.3	Valid	
Kinerja Karyawan	Y.1.1	0.654	0.3	Valid
	Y.1.2	0.835	0.3	Valid
	Y.2.1	0.806	0.3	Valid
	Y.2.2	0.622	0.3	Valid
	Y.3.1	0.790	0.3	Valid
	Y.3.2	0.798	0.3	Valid
	Y.4.1	0.764	0.3	Valid
	Y.4.2	0.695	0.3	Valid
	Y.5.1	0.818	0.3	Valid
Y.5.2	0.788	0.3	Valid	

Sumber: Data primer diolah (2018)

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2010:221), reliabilitas merupakan suatu instrument yang cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Suatu alat ukur disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya jika alat ukur itu mantap, dalam pengertian cukup stabil, dapat diandalkan, dan dapat diramalkan. Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan *Cronbach's Alpha*. Menurut Sekaran (2006:182), suatu instrument dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Secara umum, keandalan kurang dari 0,60 dianggap buruk. Penghitungan uji reliabilitas dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma b^2} \right]$$

**Gambar 5 Rumus Uji Reliabilitas**

Keterangan:

$\alpha$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma b^2$  = Varians total pendekatan

### Hasil Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas terhadap pengaruh Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Karyawan ditunjukkan pada Tabel 11 sebagai berikut:

**Tabel 6 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.913	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.862	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.916	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2018)

Berdasarkan tabel 6, dapat diketahui bahwa semua variabel baik pengaruh Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan instrumen yang digunakan untuk ketiga variabel tersebut sudah reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## H. Analisis Data

Menurut Singarimbun, dkk. (2008:263), analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan dipahami. Analisis data dapat menjawab rumusan masalah dan pengujian hipotesis yang sudah ditentukan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu:

### 1. Analisis deskriptif

Menurut Sugiyono (2011:147), analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya. Melalui analisis data deskriptif, terjadi penyederhanaan suatu data dengan cara pengklasifikasian berdasarkan kelompoknya masing-masing. Termasuk dalam analisis deskriptif adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram, perhitungan modus, median,

mean, desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata standar deviasi, perhitungan prosentasi (Wijoyo, 2017).

## 2. Analisis Inferensial

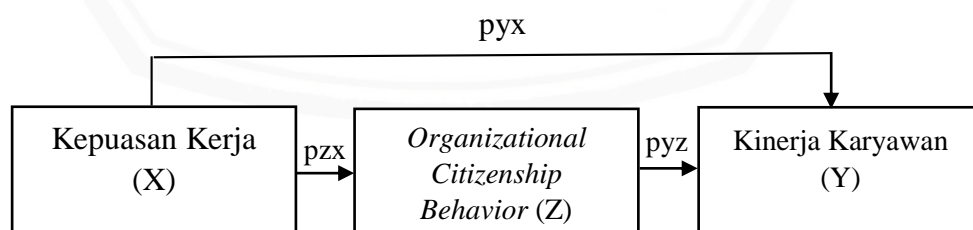
### a. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibuktikan dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan metode yang digunakan untuk menganalisis keterkaitan hubungan antar variabel untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### Pengaruh langsung dan tidak langsung

Diperlukan persamaan struktur terlebih dahulu untuk mencari pengaruh secara langsung antara variabel terikat dan bebas, sesuai dengan alur yang terdapat dalam diagram jalur. Adapun persamaan strukturnya adalah sebagai berikut:

- 1)  $Z = pxz + e1$  (substruktur 1)
- 2)  $Y = pyz + pyx + e2$  (substruktur 2)



**Gambar 6** Diagram Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Variabel Mediator OCB (Z)

Keterangan:

X = Kepuasan Kerja

Y = Kinerja Karyawan

Z = *Organizational Citizenship Behavior*

pxz = Jalur dari Kepuasan Kerja ke *Organizational Citizenship Behavior*

pyz = Jalur dari *Organizational Citizenship Behavior* ke Kinerja Karyawan

pyx = Jalur dari Kepuasan Kerja ke Kinerja Karyawan

#### b. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis bertujuan untuk menguji apakah hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian didukung atau tidak didukung. Hipotesis penelitian yang diuji dirumuskan menjadi statistik berikut:

$H_a : \text{pyx}_1 > 0$

$H_0 : \text{pyx}_1 = 0$

Rumus uji t yang digunakan adalah rumus Scumacker & Lomax dalam Riduan dan Kuncoro (117-118):

$$T_x = \frac{pk}{se\ pk}$$

**Gambar 7 Rumus Uji t**

Keterangan:

Statistik  $se\ \text{px}_1$  diperoleh dari hasil komputasi pada SPSS untuk analisis regresi setelah data ordinal ditransformasikan ke interval. Kemudian untuk mengetahui signifikansi analisis jalur bandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas *Sig* dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas  $Sig$  atau  $(0,05 \leq Sig)$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, yang artinya terdapat pengaruh signifikan antar variabel.
2. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas  $Sig$  atau  $(0,05 \geq Sig)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel.





## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Profil Hotel Sahid Montana Malang



**Gambar 8 Logo Hotel Sahid Montana Malang**

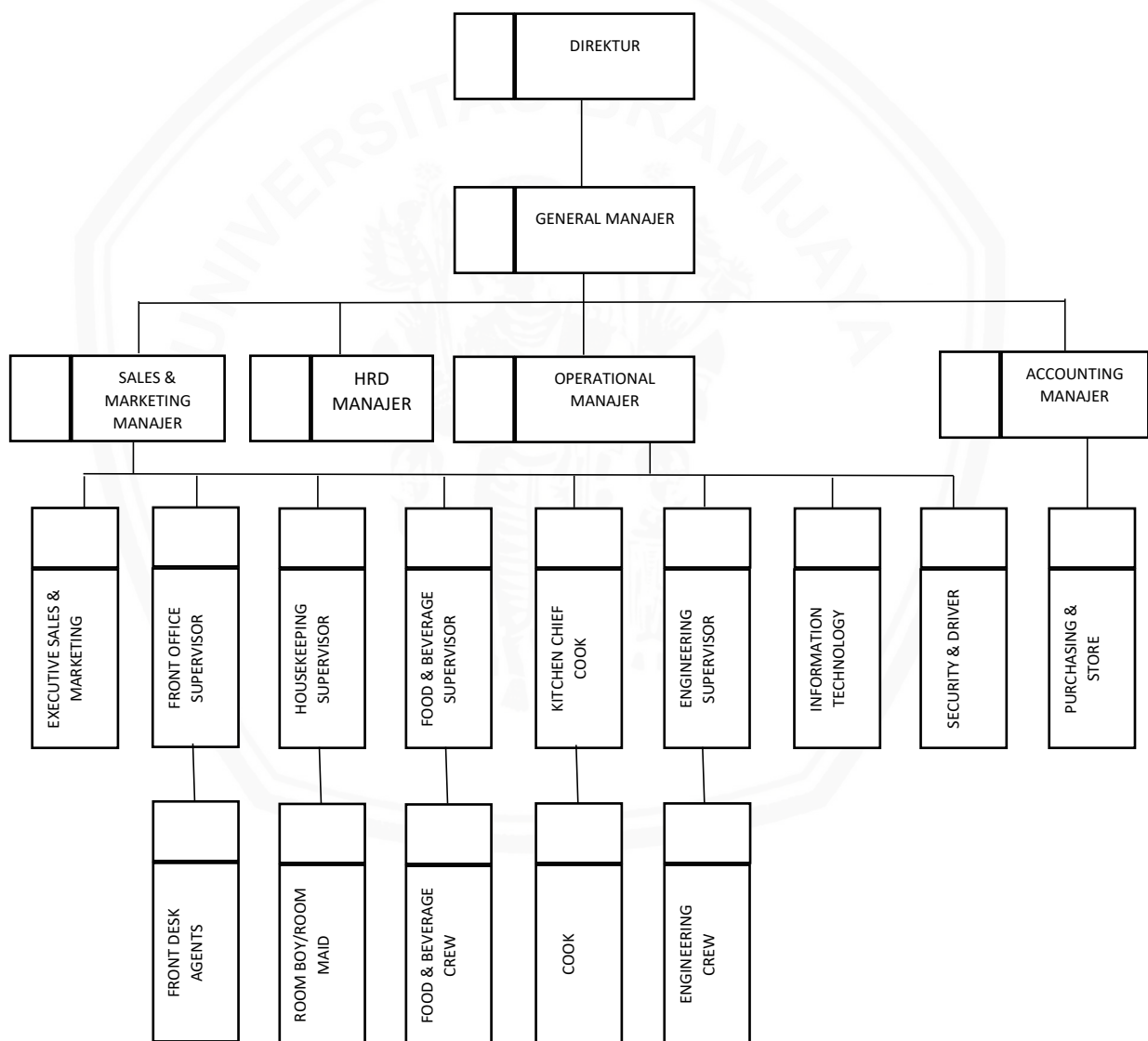
Sumber: Hotel Sahid Montana Malang, 2018

Hotel Sahid Montana Malang sudah berdiri sejak tahun 1994. Hotel Sahid ini berlokasi di Jalan Kahuripan No. 9, Kauman, Klojen, Kota Malang. Lokasi yang berada di tengah kota serta dikelilingi oleh area bisnis tersebut membuat Hotel Sahid Montana Malang sangat mudah dijangkau serta memiliki akses yang mudah bagi para tamu yang menginap di hotel ini untuk menjangkau tempat-tempat menarik di Kota Malang.

Hotel Sahid Montana Malang mengusung tema “*where tradition, culture, and service merger*” dan dirancang secara unik dengan memadukan arsitektur Jawa dan sentuhan Eropa Klasik. Desain interior hotel ini didominasi oleh warna cokelat, putih, dan merah. Beberapa pajangan khas Jawa juga tersebar, seperti lukisan hingga ukiran kayu yang semakin menambah kesan hangat dan natural di hotel ini. Hotel dengan kategori bintang tiga ini menyediakan 70 kamar yang terdiri atas 4

tipe, yakni 38 kamar *superior*, 9 kamar *superior deluxe*, 19 kamar *deluxe*, serta 2 kamar *business suite* dan *junior suite*. Selain itu juga terdapat 5 ruangan *meeting* dengan kapasitas beragam. Adapun fasilitas umum yang tersedia di Hotel Sahid Montana Malang adalah *cafe*, restoran, *free Wi-Fi* 24 jam, *shuttle* bandara, *dry and cleaning service*, dan *safety deposit box*.

## 2. Struktur Organisasi Hotel Sahid Montana Malang



**Gambar 9 Struktur Organisasi Hotel Sahid Montana Malang**  
Sumber: HRD Hotel Sahid Montana Malang

Hotel Sahid Montana Malang memiliki struktur organisasi dalam menjalankan bisnisnya agar setiap wewenang dan tanggung jawab dapat dijalankan dengan baik. Adapun jumlah karyawan dalam struktur organisasi tersebut adalah 59 orang dengan rincian karyawan setiap divisi sebagai berikut:

<b>Divisi/Jabatan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
Direktur Utama	1
<i>Housekeeping</i>	8
<i>Security</i>	4
<i>Kitchen</i>	7
<i>HRD</i>	3
<i>Food and Beverage</i>	8
<i>Front Office</i>	6
<i>Marketing</i>	4
<i>Accounting</i>	3
<i>Purchasing</i>	4
<i>Engineering</i>	5
<i>IT</i>	3
<i>Driver</i>	3
<b>Jumlah</b>	<b>59</b>

Berikut adalah penjelasan dari struktur organisasi di Hotel Sahid Montana Malang:

a. **Direktur Utama**

Direktur utama berperan sebagai *top manager* dan bertugas mengontrol seluruh aktivitas hotel. Selain itu, juga berperan sebagai *decision maker* atau pengambil keputusan dalam menentukan kebijakan hotel, serta memberikan instruksi kepada *General Manager*.

b. **General Manager dan HRD Manager**

*General Manager* di Hotel Sahid Montana Malang merangkap jabatan sebagai *HRD manager*. Sebagai orang yang sama, *General Manager* yang juga sebagai *HRD manager* berperan sebagai pengendali manajemen dan bertanggung jawab

atas keseluruhan penyelenggaraan hotel, dan bertanggung jawab kepada direktur. Selain itu juga bertanggung jawab atas rekrutmen yang dibutuhkan oleh perusahaan dengan melaksanakan seleksi interview, mengontrol kebenaran data karyawan, serta mengadakan *manpower development*.

c. *Sales and Marketing Manager*

*Sales and Marketing Manager* bertanggung jawab atas segala kegiatan pemasaran hotel, membuat *sales call report* dan mengadakan monitoring terhadap kebijakan hotel pesaing.

d. *HRD Manager*

*HRD Manager* bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia mulai dari rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, *compensation and benefit*, manajemen kinerja, perencanaan karir, serta *employee relation*.

e. Staf HRD

Staf HRD bertugas membantu pekerjaan *HRD Manager* dalam melaksanakan kebijakan dan program berkaitan dengan sumber daya manusia.

f. *Operational Manager*

*Operational Manager* bertugas menerapkan *Standard Operational Procedures* (SOP) kepada semua staf dan menjaga serta mengontrol pelaksanaannya di lapangan. Kontrol yang baik akan membuat para staf selalu bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.

g. *Accounting Manager*

*Accounting Manager* bertanggung jawab dalam pencatatan, penghitungan, penganalisaan, serta penyajian data keuangan hotel. Tugas utamanya adalah

membuat laporan harian, bulanan, dan tahunan mengenai siklus dan keuangan hotel.

h. *Executive Sales and Marketing*

*Executive Sales and Marketing* bertugas menjalankan kebijakan pemasaran yang diberikan oleh *sales and marketing manager*, serta membantu *sales and marketing manager* dalam kegiatan penjualan dan pemasaran.

i. *Front Office Supervisor*

*Front Office Supervisor* bertanggung jawab terhadap berjalannya operasional *front office*, menangani masalah reservasi, registrasi, serta menangani keluhan tamu hotel.

j. *Housekeeping Supervisor*

*Housekeeping Supervisor* bertanggung jawab dalam kebersihan dan kerapian yang akan memberikan rasa puas dan nyaman bagi pengunjung hotel.

k. *Food and Beverage Supervisor*

*Food and Beverage Supervisor* bertanggung jawab dalam hal operasional yang berkaitan dengan penyediaan makanan dan minuman bagi tamu hotel. Selain itu juga bertanggung jawab dalam pelaksanaan kualitas, mengatur persediaan dan mengurus keamanan dan kesehatan makanan yang dihidangkan.

l. *Kitchen Chef Cook*

*Kitchen Chef Cook* bertanggung jawab dalam menjaga dan meningkatkan standar masakan. *kitchen Chef Cook* juga mengadakan perhitungan akurat terhadap penyajian makanan dan mengadakan *inventory* peralatan setiap akhir bulan.

m. *Engineering Supervisor*

*Engineering Supervisor* bertugas untuk merawat dan memperbaiki peralatan dan fasilitas hotel, terutama yang berkaitan dengan tamu hotel.

n. *Information Technology/Art & Design*

*Information Technology/Art & Design* bertugas merawat *software* ataupun *hardware* yang ada di hotel, melakukan perbaikan jika ada yang rusak, memastikan semua *hardware* berfungsi optimal, serta mengevaluasi dan meningkatkan kinerja sistem *IT*.

o. *Security and Driver*

*Security* bertanggung jawab untuk menjaga dan mengatur keamanan seluruh area hotel dan memantau kamar-kamar tamu agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan berkaitan dengan keamanan pengunjung. *Driver* bertanggung jawab dalam urusan transportasi baik bagi karyawan hotel maupun tamu hotel.

p. *Purchasing & Store*

*Purchasing & Store* bertanggung jawab dalam pembelian dan penyimpanan peralatan maupun perlengkapan hotel. Mengadakan kontrol persediaan dan melakukan penghitungan terhadap jumlah barang yang akan dibeli.

q. *Front Desk Agents*

*Front Desk Agents* bertugas menerima tamu yang datang ke hotel serta membantu dalam hal reservasi dan registrasi. Selain itu juga bertugas menyampaikan informasi yang berkaitan dengan hotel kepada tamu.

r. *Room Boy / Room Maid*

*Room Boy / Room Maid* bertugas melaksanakan tugas kebersihan pada setiap kamar berikut kelengkapannya, melaporkan segala kerusakan, kehilangan, maupun kejadian yang tidak semestinya kepada *supervisor*.

s. *Food and Beverage Crew*

*Food and Beverage Crew* bertanggung jawab untuk membantu tugas *food and beverage manager* setiap harinya.

t. *Cook*

*Cook* bertanggung jawab kepada *chef cook* dalam menyiapkan dan menyajikan hidangan kepada tamu hotel.

u. *Engineering Crew*

*Engineering Crew* bertugas membantu pekerjaan *engineering manager* dalam merawat dan memperbaiki peralatan serta fasilitas hotel.

## B. Gambaran Umum Responden

### 1. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Menurut data yang diperoleh dari lokasi penelitian, dapat dilihat jumlah responden laki-laki dan perempuan pada tabel 7 sebagai berikut:

**Tabel 7 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	38	65,52%
Perempuan	20	34,48%
<b>Jumlah</b>	58	100%

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan tabel 7 maka dapat diketahui jumlah reponden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 38 orang atau 65,52% dan responden berjenis kelamin



perempuan sebanyak 20 orang atau 34,48%. Kesimpulannya, responden terbanyak dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 38 orang atau 65,52%.

## 2. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja

Menurut data yang diperoleh dari lokasi penelitian, dapat dilihat masa kerja responden pada tabel 8 sebagai berikut:

**Tabel 8 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja (tahun)	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
0-3	10	17,25%
4-7	6	10,34%
8-11	11	18,97%
12-15	6	10,34%
16-19	6	10,34%
20-23	7	12,07%
24-27	7	12,07%
28-30	5	8,62%
<b>Jumlah</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan tabel 8, maka dapat diketahui bahwa responden yang masa kerjanya 0-3 tahun sebanyak 10 orang atau 17,25%, responden yang masa kerjanya 4-7 tahun sebanyak 6 orang atau 10,34%, responden yang masa kerjanya 8-11 tahun sebanyak 11 orang atau 18,97%, responden yang masa kerjanya 12-15 tahun sebanyak 6 orang atau 10,34%, responden yang masa kerjanya 16-19 tahun sebanyak 6 orang atau 10,34%, responden yang masa kerjanya 20-23 tahun sebanyak 7 orang atau 12,07%, responden yang masa kerjanya 24-27 tahun juga sebanyak 7 orang atau 12,07%, dan responden yang masa kerjanya 28-30 tahun sebanyak 5 orang atau 8,62%. Hal ini memberikan penjelasan bahwa responden



penelitian sebagian besar memiliki masa kerja 8-11 tahun, yaitu sebanyak 11 orang atau 18,97%.

### 3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Menurut data yang diperoleh dari lokasi penelitian, dapat dilihat pendidikan terakhir responden pada tabel 9 sebagai berikut:

**Tabel 9 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Tingkat Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah Responden (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
SLTA	26	44,83%
Diploma	22	37,93%
Sarjana	10	17,24%
<b>Jumlah</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan tabel 9, dapat dilihat bahwa dari 58 responden, yang memiliki pendidikan terakhir di tingkat SLTA adalah sebanyak 26 orang atau 44,83%, responden yang pendidikan terakhirnya diploma adalah 22 orang atau 37,93%, dan responden yang pendidikan terakhirnya sarjana adalah 10 orang atau 17,24%. Kesimpulannya, responden penelitian paling banyak memiliki latar belakang pendidikan SLTA, yaitu sebanyak 26 orang atau 44,83%.

### 4. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

Data hasil identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 10 sebagai berikut:

Berdasarkan tabel 10, maka dapat diketahui jumlah responden yang berada pada usia 20-25 adalah sebanyak 14 orang atau 22,41%, jumlah responden yang berada pada usia 26-31 sebanyak 19 orang atau 37,93%, jumlah responden yang berada pada usia 32-27 sebanyak 10 orang atau 18,97%, jumlah responden yang berada pada usia 38-43 sebanyak 9 orang atau 13,79%, jumlah responden yang berada pada

usia 44-49 sebanyak 4 orang atau 5,17% dan jumlah responden yang berada pada usia 50-55 sebanyak 2 orang atau 1,73%. Kesimpulannya, responden penelitian paling banyak berada pada rentang usia 26-31 tahun atau 37,93%.

**Tabel 10 Data Responden Berdasarkan Usia**

Usia (tahun)	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
20-25	14	22,41%
26-31	19	37,93%
32-37	10	18,97%
38-43	9	13,79%
44-49	4	5,17%
50-55	2	1,73%
<b>Jumlah</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

## 5. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Divisi

Data hasil identitas responden berdasarkan bagian jabatan/divisi disajikan dalam tabel 11.

**Tabel 11 Data Responden Berdasarkan Divisi**

Divisi	Jumlah Responden	Persentase (%)
<i>Housekeeping</i>	8	13,73%
<i>Security</i>	4	6,90%
<i>Kitchen</i>	7	12,07%
<i>HRD</i>	3	5,17%
<i>Food and Beverage</i>	8	13,73%
<i>Front Office</i>	6	10,36%
<i>Marketing</i>	4	6,90%
<i>Accounting</i>	3	5,17%
<i>Purchasing</i>	4	6,90%
<i>Engineering</i>	5	8,62%
<i>IT</i>	3	5,17%
<i>Driver</i>	3	5,17%
<b>Jumlah</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah (2018)

Jumlah responden yang tercantum dalam tabel 11 merupakan jumlah seluruh karyawan Hotel Sahid Montana Malang selain direktur utama, karena direktur

utama diangkat dan diberhentikan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan tidak diangkat berdasarkan kontrak ketenagakerjaan. Berdasarkan tabel 9, maka dapat diketahui responden yang bekerja pada divisi *housekeeping* adalah sebanyak 8 orang atau 13,73%, responden yang bekerja pada divisi *security* sebanyak 4 orang atau 6,90%, responden yang bekerja pada divisi *kitchen* sebanyak 7 orang atau 12,07%, responden yang bekerja pada divisi HRD sebanyak 3 orang atau 5,17%, responden yang bekerja pada divisi *food and beverage* sebanyak 8 orang atau 13,73%, responden yang bekerja pada divisi *front office* sebanyak 6 orang atau 10,36%, responden yang bekerja pada divisi *marketing* sebanyak 4 orang atau 6,90%, responden yang bekerja pada divisi *accounting* sebanyak 3 orang atau 5,17%, responden yang bekerja pada divisi *purchasing* sebanyak 4 orang atau 6,90%, responden yang bekerja pada divisi *engineering* sebanyak 5 orang atau 8,62%, responden yang bekerja pada divisi *IT* sebanyak 3 orang atau 5,17%, dan responden yang bekerja sebagai *driver* sebanyak 4 orang atau 6,90%. Kesimpulannya, responden penelitian paling banyak bekerja pada divisi *housekeeping* dan *food and beverage* yaitu sebanyak 8 orang atau 13,73%.

## C. Pembahasan Pengujian Hipotesis

### 1. Hasil Uji Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan jawaban kuesioner responden berdasarkan item-item pernyataan dengan menghitung jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) dengan skor jawaban 1, TS (Tidak Setuju) dengan skor jawaban 2, RR (Ragu-Ragu) dengan skor jawaban 3, S (Setuju) dengan skor jawaban 4, dan SS (Sangat Setuju) dengan skor jawaban 5, serta ditambahkan hasil rata-rata dari setiap

item. Didukung dari perhitungan penentuan klasifikasi nilai *mean*, maka uraian tentang hasil penelitian adalah sebagai berikut:

**a. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (X)**

Variabel kepuasan kerja (X) pada penelitian ini diukur melalui 13 butir *item* pernyataan. Hasil tanggapan dari para responden mengenai variabel kepuasan kerja (X) dapat dilihat pada tabel 12.

Berdasarkan tabel 12, dapat diketahui hasil jawaban responden untuk setiap *item* pernyataan mengenai variabel kepuasan kerja (X). Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item X.1.1 dengan pernyataan “pekerjaan yang saya terima sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi yang saya miliki” diperoleh bahwa 10 responden (17,2%) menjawab ragu-ragu, 31 responden (53,4%) menjawab setuju, dan 17 responden (29,3%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X.1.1 sebesar 4,12 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang menerima pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi yang dimiliki.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item X.1.2 dengan pernyataan “Pekerjaan yang saya terima bersifat menantang” diperoleh bahwa 9 responden (15,5%) menjawab ragu-ragu, 32 responden (55,2%) menjawab setuju, dan 17 responden (29,3%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X.1.2 sebesar 4,14 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang menerima pekerjaan yang bersifat menantang.

Tabel 12 Penilaian Responden Variabel Kepuasan Kerja (X)

Pertanyaan	SEBARAN SKOR										MEAN	Rata-Rata Indikator
	1		2		3		4		5			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X.1.1	0	0.00	0	0.00	10	17.24	31	53.45	17	29.31	4.12	4.13
X.1.2	0	0.00	0	0.00	9	15.52	32	55.17	17	29.31	4.14	
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri												
X.2.1	0	0.00	0	0.00	3	5.17	38	65.52	17	29.31	4.24	4.24
X.2.2	0	0.00	0	0.00	4	6.90	36	62.07	18	31.03	4.24	
Kepuasan terhadap kompensasi atau gaji												
X.3.1	0	0.00	0	0.00	4	6.90	40	68.97	14	24.14	4.17	4.20
X.3.2	0	0.00	0	0.00	7	12.07	31	53.45	20	34.48	4.22	
Kompensasi terhadap kebijakan promosi												
X.4.1	0	0.00	0	0.00	7	12.07	34	58.62	17	29.31	4.17	4.15
X.4.2	0	0.00	0	0.00	9	15.52	30	51.72	19	32.76	4.17	
X.4.3	0	0.00	0	0.00	6	10.34	36	62.07	16	27.59	4.17	
X.4.4	0	0.00	1	1.72	6	10.34	38	65.52	13	22.41	4.09	
Kepuasan terhadap pengawasan (supervisi)												
X.5.1	0	0.00	0	0.00	10	17.24	23	39.66	25	43.10	4.26	4.24
X.5.2	0	0.00	0	0.00	8	13.79	28	48.28	22	37.93	4.24	
X.5.3	0	0.00	0	0.00	7	12.07	32	55.17	19	32.76	4.21	
Kepuasan terhadap rekan kerja ( <i>co-worker</i> )												
Kepuasan Kerja											4.19	

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

## Keterangan:

- X.1.1 : Pekerjaan yang saya terima sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi yang saya miliki.
- X.1.2 : Pekerjaan yang saya terima bersifat menantang.
- X.2.1 : Kompensasi yang saya peroleh sudah sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan.
- X.2.2 : Kompensasi yang saya peroleh sudah dapat mencukupi kebutuhan saya.
- X.3.1 : Perusahaan saya sering melakukan promosi jabatan.
- X.3.2 : Perusahaan saya melaksanakan kebijakan promosi secara jujur dan adil (sesuai kemampuan riil karyawan).

- X.4.1 : Atasan saya bersedia memberikan bantuan atas kesulitan yang saya alami dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- X.4.2 : Atasan saya bersedia menerima saran yang saya berikan.
- X.4.3 : Atasan saya bersedia memberikan motivasi kepada saya.
- X.4.4 : Atasan saya berkomunikasi dengan baik dengan saya.
- X.5.1 : Saya memiliki rekan kerja yang baik dan menyenangkan.
- X.5.2 : Saya memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab.
- X.5.3 : Saya dan rekan kerja bersaing secara sehat.

Berdasarkan rata-rata indikator, dapat diketahui bahwa rata-rata indikator X.1 dengan pernyataan “Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri” mendapat hasil 4.13 yang berarti setuju dan mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang merasa puas dengan pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item X.2.1 dengan pernyataan “Kompensasi yang saya peroleh sudah sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan” diperoleh bahwa 3 responden (5,2%) menjawab ragu-ragu, 38 responden (65,5%) menjawab setuju, dan 17 responden (29,3%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X.2.1 sebesar 4,24 yang berarti sangat setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang memperoleh kompensasi yang sudah sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item X.2.2 dengan pernyataan “Kompensasi yang saya peroleh sudah dapat mencukupi kebutuhan saya” diperoleh bahwa 4 responden (6,9%) menjawab ragu-ragu, 36 responden (62,1%) menjawab setuju, dan 18 responden (31,0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X.2.2 sebesar 4,24 yang berarti sangat setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa kompensasi yang sudah diperoleh oleh



karyawan Hotel Sahid Montana Malang sudah dapat mencukupi kebutuhan sehari-hari.

Berdasarkan rata-rata indikator, dapat diketahui bahwa rata-rata indikator X.2 dengan pernyataan “Kepuasan terhadap kompensasi atau gaji” mendapat hasil 4.24 yang berarti sangat setuju dan mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang merasa sangat puas terhadap kompensasi atau gaji yang diterima.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item X.3.1 dengan pernyataan “Perusahaan saya sering melakukan promosi jabatan” diperoleh bahwa 4 responden (6,9%) menjawab ragu-ragu, 40 responden (68,9%) menjawab setuju, dan 14 responden (24,1%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X.3.2 sebesar 4,17 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa Hotel Sahid Montana Malang sering melakukan promosi jabatan untuk karyawannya.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item X.3.2 dengan pernyataan “Perusahaan saya melaksanakan kebijakan promosi secara jujur dan adil (sesuai kemampuan riil karyawan)” diperoleh bahwa 7 responden (12,1%) menjawab ragu-ragu, 31 responden (53,5%) menjawab setuju, dan 20 responden (34,5%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X.3.2 sebesar 4,22 yang berarti sangat setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa Hotel Sahid Montana Malang melaksanakan kebijakan promosi secara jujur dan adil (sesuai kemampuan riil karyawan).

Berdasarkan rata-rata indikator, dapat diketahui bahwa rata-rata indikator X.3 dengan pernyataan “Kepuasan terhadap kebijakan promosi” mendapat hasil 4.20

yang berarti setuju dan mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang merasa puas dengan kebijakan promosi yang diberikan oleh pihak perusahaan.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item X.4.1 dengan pernyataan “Atasan saya bersedia memberikan bantuan atas kesulitan yang saya alami dalam menyelesaikan suatu pekerjaan” diperoleh bahwa 7 responden (12,1%) menjawab ragu-ragu, 34 responden (58,6%) menjawab setuju, dan 17 responden (29,3%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X.4.1 sebesar 4,17 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa atasan karyawan di Hotel Sahid Montana Malang bersedia memberikan bantuan atas kesulitan yang karyawannya alami dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item X.4.2 dengan pernyataan “Atasan saya bersedia menerima saran yang saya berikan” diperoleh bahwa 9 responden (15,5%) menjawab ragu-ragu, 30 responden (51,7%) menjawab setuju, dan 19 responden (32,8%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X.4.2 sebesar 4,17 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa atasan karyawan di Hotel Sahid Montana Malang bersedia menerima saran yang karyawannya berikan.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item X.4.3 dengan pernyataan “Atasan saya bersedia memberikan motivasi kepada saya” diperoleh bahwa 6 responden (10,3%) menjawab ragu-ragu, 36 responden (62,1%) menjawab setuju, dan 16 responden (27,6%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X.4.3 sebesar 4,17 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini



mengindikasikan bahwa atasan karyawan di Hotel Sahid Montana Malang bersedia memberikan motivasi kepada karyawannya.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item X.4.4 dengan pernyataan “Atasan saya berkomunikasi dengan baik dengan saya” diperoleh bahwa 1 responden (1,72%) menjawab tidak setuju, 6 responden (10,3%) menjawab ragu-ragu, 38 responden (65,5%) menjawab setuju, dan 13 responden (22,4%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X.4.4 sebesar 4,09 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa atasan karyawan di Hotel Sahid Montana Malang berkomunikasi dengan baik dengan karyawannya.

Berdasarkan rata-rata indikator, dapat diketahui bahwa rata-rata indikator X.4 dengan pernyataan “Kepuasan terhadap pengawasan (supervisi)” mendapat hasil 4.15 yang berarti setuju dan mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang merasa puas dengan pengawasan (supervisi) dari atasan.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item X.5.1 dengan pernyataan “Saya memiliki rekan kerja yang baik dan menyenangkan” diperoleh bahwa 10 responden (17,2%) menjawab ragu-ragu, 23 responden (39,7%) menjawab setuju, dan 25 responden (43,1%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X.5.1 sebesar 4,26 yang berarti sangat setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang memiliki rekan kerja yang baik dan menyenangkan.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item X.5.2 dengan pernyataan “Saya memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab” diperoleh bahwa 8 responden (13,8%) menjawab ragu-ragu, 28 responden (48,3%) menjawab setuju,

dan 22 responden (37,9%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X.5.2 sebesar 4,24 yang berarti sangat setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item X.5.3 dengan pernyataan “Saya dan rekan kerja bersaing secara sehat” diperoleh bahwa 7 responden (12,1%) menjawab ragu-ragu, 32 responden (55,2%) menjawab setuju, dan 19 responden (32,8%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X.5.3 sebesar 4,21 yang berarti sangat setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa sesama karyawan Hotel Sahid Montana Malang saling bersaing secara sehat.

Berdasarkan rata-rata indikator, dapat diketahui bahwa rata-rata indikator X.5 dengan pernyataan “Kepuasan terhadap rekan kerja (*co-worker*)” mendapat hasil 4.24 yang berarti sangat setuju dan mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang merasa sangat puas dengan rekan kerjanya.

#### **b. Distribusi Jawaban Responden Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)***

Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)* pada penelitian ini diukur melalui 10 butir *item* pernyataan. Hasil tanggapan dari para responden mengenai variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)* dapat dilihat pada tabel 13.

**Tabel 13 Penilaian Responden Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)***

Pertanyaan	SEBARAN SKOR	MEAN
------------	--------------	------

	1		2		3		4		5		Rata-Rata Indikator	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Z.1.1	0	0.00	3	5.17	0	0.00	39	67.24	16	27.59	4.17	4.18
Z.1.2	0	0.00	0	0.00	4	6.90	39	67.24	15	25.86	4.19	
<i>Altruism (sikap menolong)</i>												
Z.2.1	0	0.00	0	0.00	6	10.34	43	74.14	9	15.52	4.05	4.02
Z.2.2	0	0.00	0	0.00	8	13.79	43	74.14	7	12.07	3.98	
<i>Conscientiousness (patuh terhadap aturan)</i>												
Z.3.1	0	0.00	0	0.00	2	3.45	40	68.97	16	27.59	4.24	4.28
Z.3.2	0	0.00	0	0.00	0	0.00	40	68.97	18	31.03	4.31	
<i>Sportsmanship (sikap sportif dan positif)</i>												
Z.4.1	0	0.00	0	0.00	5	8.62	44	75.86	9	15.52	4.07	3.94
Z.4.2	0	0.00	1	1.72	14	24.14	38	65.52	5	8.62	3.81	
<i>Courtesy (perilaku baik dan sopan)</i>												
Z.5.1	0	0.00	0	0.00	2	3.45	39	67.24	17	29.31	4.26	4.31
Z.5.2	0	0.00	0	0.00	2	3.45	33	56.90	23	39.66	4.36	
<i>Civic virtue (sikap keterlibatan dalam organisasi)</i>												
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>											4.14	

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

**Keterangan:**

- Z.1.1 : Saya bersedia menggantikan tugas rekan kerja yang sedang tidak masuk kerja.
- Z.1.2 : Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaannya.
- Z.2.1 : Saya mematuhi peraturan yang berlaku di dalam perusahaan meskipun tidak diawasi.
- Z.2.2 : Saya memberikan pelayanan yang prima kepada pengujung meskipun tidak diawasi.
- Z.3.1 : Saya tidak sering mengeluh dalam bekerja.
- Z.3.2 : Saya memberi toleransi terhadap masalah atau gangguan pekerjaan yang muncul.
- Z.4.1 : Saya menghindari perselisihan dengan karyawan lain.
- Z.4.2 : Saya menghormati hak-hak rekan kerja.
- Z.5.1 : Saya selalu berusaha mengetahui dan mengikuti informasi terbaru dari perusahaan.
- Z.5.2 : Saya berusaha berkontribusi dengan memberikan masukan pada pihak perusahaan demi kebaikan perusahaan.

Berdasarkan tabel 13, dapat diketahui hasil jawaban responden untuk setiap item pernyataan mengenai variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)*. Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Z.1.1 dengan pernyataan “Saya bersedia menggantikan tugas rekan kerja yang sedang tidak masuk kerja” diperoleh bahwa 3 responden (5,2%) menjawab tidak setuju, 39 responden (67,2%) menjawab setuju, dan 16 responden (27,6%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Z.1.1 sebesar 4,17 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang bersedia menggantikan tugas rekan kerja yang sedang tidak masuk kerja.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Z.1.2 dengan pernyataan “Saya bersedia menggantikan tugas rekan kerja yang sedang tidak masuk kerja” diperoleh bahwa 4 responden (6,9%) menjawab ragu-ragu, 39 responden (67,2%) menjawab setuju, dan 15 responden (25,9%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Z.1.2 sebesar 4,19 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan rata-rata indikator, dapat diketahui bahwa rata-rata indikator Z.1 dengan kategori “*Altruism* (sikap menolong)” mendapat hasil 4.18 yang berarti setuju dan mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang memiliki sikap suka menolong.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Z.2.1 dengan pernyataan “Saya mematuhi peraturan yang berlaku di dalam perusahaan meskipun

tidak diawasi” diperoleh bahwa 6 responden (10,3%) menjawab ragu-ragu, 43 responden (74,1%) menjawab setuju, dan 9 responden (15,5%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Z.2.1 sebesar 4,05 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa pekerjaan yang karyawan Hotel Sahid Montana Malang mematuhi peraturan yang berlaku di dalam perusahaan meskipun tidak diawasi.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Z.2.2 dengan pernyataan “Saya memberikan pelayanan yang prima kepada pengunjung meskipun tidak diawasi” diperoleh bahwa 8 responden (13,8%) menjawab ragu-ragu, 43 responden (74,1%) menjawab setuju, dan 7 responden (12,1%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Z.2.2 sebesar 3,98 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang memberikan pelayanan yang prima kepada pengunjung meskipun tidak diawasi.

Berdasarkan rata-rata indikator, dapat diketahui bahwa rata-rata indikator Z.2 dengan kategori “*Connscientousness* (patuh terhadap aturan)” mendapat hasil 4.02 yang berarti setuju dan mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang patuh terhadap aturan yang berlaku di perusahaan.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Z.3.1 dengan pernyataan “Saya tidak sering mengeluh dalam bekerja” diperoleh bahwa 2 responden (3,5%) menjawab ragu-ragu, 40 responden (68,9%) menjawab setuju, dan 16 responden (27,6%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Z.3.1 sebesar 4,24 yang berarti sangat setuju. Hasil dari item pernyataan ini

mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang tidak sering mengeluh dalam bekerja.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Z.3.2 dengan pernyataan “Saya memberi toleransi terhadap masalah atau gangguan pekerjaan yang muncul” diperoleh bahwa 40 responden (68,9%) menjawab setuju, dan 18 responden (31,0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Z.3.2 sebesar 4,31 yang berarti sangat setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang memberi toleransi terhadap masalah atau gangguan pekerjaan yang muncul.

Berdasarkan rata-rata indikator, dapat diketahui bahwa rata-rata indikator Z.3 dengan kategori “*Sportmanship* (sikap sportif dan positif)” mendapat hasil 4.28 yang berarti sangat setuju dan mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang memiliki sikap sportif dan positif.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Z.4.1 dengan pernyataan “Saya menghindari perselisihan dengan karyawan lain” diperoleh bahwa 5 responden (8,6%) menjawab ragu-ragu, 44 responden (75,9%) menjawab setuju, dan 9 responden (15,5%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Z.4.1 sebesar 4,07 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang menghindari perselisihan dengan karyawan lain.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Z.4.2 dengan pernyataan “Saya menghormati hak-hak rekan kerja” diperoleh bahwa 1 responden (1,7%) menjawab tidak setuju, 14 responden (24,1%) menjawab ragu-ragu, 38



responden (65,5%) menjawab setuju, dan 5 responden (8,6%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Z.4.2 sebesar 3,81 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang menghormati hak-hak rekan kerja.

Berdasarkan rata-rata indikator, dapat diketahui bahwa rata-rata indikator Z.4 dengan kategori “*Courtesy* (perilaku baik dan sopan)” mendapat hasil 3.94 yang berarti setuju dan mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang memiliki perilaku baik dan sopan dalam bekerja.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Z.5.1 dengan pernyataan “Saya selalu berusaha mengetahui dan mengikuti informasi terbaru dari perusahaan” diperoleh bahwa 2 responden (3,5%) menjawab ragu-ragu, 39 responden (67,2%) menjawab setuju, dan 17 responden (29,3%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Z.5.1 sebesar 4,26 yang berarti sangat setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang selalu berusaha mengetahui dan mengikuti informasi terbaru dari perusahaan.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Z.5.2 dengan pernyataan “Saya berusaha berkontribusi dengan memberikan masukan pada pihak perusahaan demi kebaikan perusahaan” diperoleh bahwa 2 responden (3,5%) menjawab ragu-ragu, 33 responden (56,9%) menjawab setuju, dan 23 responden (39,7%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Z.5.2 sebesar 4,36 yang berarti sangat setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa

karyawan Hotel Sahid Montana Malang berusaha berkontribusi dengan memberikan masukan pada pihak perusahaan demi kebaikan perusahaan.

Berdasarkan rata-rata indikator, dapat diketahui bahwa rata-rata indikator Z.5 dengan kategori “*Civic Virtue* (sikap keterlibatan dalam organisasi)” mendapat hasil 4.31 yang berarti sangat setuju dan mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang memiliki sikap keterlibatan dalam organisasi.

### c. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan (Y) pada penelitian ini diukur melalui 10 butir *item* pernyataan. Hasil tanggapan dari para responden mengenai variabel kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel 14.

Berdasarkan tabel 14, dapat diketahui hasil jawaban responden untuk setiap *item* pernyataan mengenai variabel kinerja karyawan (Y). Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Y.1.1 dengan pernyataan “Saya menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan” diperoleh bahwa 12 responden (20,7%) menjawab ragu-ragu, 32 responden (55,2%) menjawab setuju, dan 14 responden (24,1%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Y.1.2 sebesar 4,03 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.

**Tabel 14 Penilaian Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Pertanyaan	SEBARAN SKOR										MEAN	Rata-Rata Indikator
	1		2		3		4		5			
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%		
Y.1.1	0	0.00	0	0.00	12	20.69	32	55.17	14	24.14	4.03	4.07



Y.1.2	0	0.00	0	0.00	8	13.79	36	62.07	14	24.14	4.10	
Jumlah atau kuantitas pekerjaan												
Y.2.1	0	0.00	0	0.00	17	29.31	26	44.83	15	25.86	3.97	4.04
Y.2.2	0	0.00	0	0.00	7	12.07	38	65.52	13	22.41	4.10	
Kualitas pekerjaan												
Y.3.1	0	0.00	0	0.00	11	18.97	32	55.17	15	25.86	4.07	4.14
Y.3.2	0	0.00	0	0.00	4	6.90	38	65.52	16	27.59	4.21	
Ketepatan waktu												
Y.4.1	0	0.00	0	0.00	8	13.79	36	62.07	14	24.14	4.10	4.13
Y.4.2	0	0.00	0	0.00	6	10.34	37	63.79	15	25.86	4.16	
Kehadiran												
Y.5.1	0	0.00	0	0.00	11	18.97	28	48.28	19	32.76	4.14	4.22
Y.5.2	0	0.00	0	0.00	5	8.62	31	53.45	22	37.93	4.29	
Kerja sama												
Kinerja Karyawan											4.12	

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

**Keterangan:**

Y.1.1 : Saya menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.

Y.1.2: Saya menyelesaikan pekerjaan lebih banyak daripada rekan kerja.

Y.2.1: Pekerjaan yang saya selesaikan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

Y.2.2: Saya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti.

Y.3.1 : Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan perusahaan.

Y.3.2: Saya menyelesaikan suatu pekerjaan lebih cepat dari waktu yang diberikan.

Y.4.1: Saya tidak pernah datang terlambat.

Y.4.2: Saya jarang melakukan bolos kerja.

Y.5.1: Saya jarang mengalami permasalahan dengan rekan kerja.

Y.5.2: Saya mampu berkoordinasi dengan baik dalam kerja tim.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Y.1.2 dengan pernyataan “Saya menyelesaikan pekerjaan lebih banyak daripada rekan kerja” diperoleh bahwa 8 responden (13,8%) menjawab ragu-ragu, 36 responden (62,1%) menjawab setuju, dan 14 responden (24,1%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Y.1.2 sebesar 4,10 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini

mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang menyelesaikan pekerjaan lebih banyak daripada rekan kerjanya.

Berdasarkan rata-rata indikator, dapat diketahui bahwa rata-rata indikator Y.1 dengan kategori “Jumlah atau kuantitas pekerjaan” mendapat hasil 4.07 yang berarti baik dan mengindikasikan bahwa pekerjaan karyawan Hotel Sahid Montana Malang memiliki jumlah atau kuantitas pekerjaan yang baik.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Y.2.1 dengan pernyataan “Pekerjaan yang saya selesaikan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan” diperoleh bahwa 17 responden (29,3%) menjawab ragu-ragu, 26 responden (44,8%) menjawab setuju, dan 15 responden (25,9%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Y.2.1 sebesar 3,97 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa pekerjaan yang karyawan Hotel Sahid Montana Malang selesaikan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Y.2.2 dengan pernyataan “Saya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti” diperoleh bahwa 7 responden (12,1%) menjawab ragu-ragu, 38 responden (65,5%) menjawab setuju, dan 13 responden (22,4%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Y.2.2 sebesar 4,10 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang menyelesaikan pekerjaan dengan teliti.

Berdasarkan rata-rata indikator, dapat diketahui bahwa rata-rata indikator Y.2 dengan kategori “Kualitas pekerjaan” mendapat hasil 4.04 yang berarti baik dan mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang memiliki kualitas pekerjaan yang baik.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Y.3.1 dengan pernyataan “Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan perusahaan” diperoleh bahwa 11 responden (18,9%) menjawab ragu-ragu, 32 responden (55,2%) menjawab setuju, dan 15 responden (25,9%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Y.3.1 sebesar 4,07 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang menyelesaikan tugas sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Y.3.2 dengan pernyataan “Saya menyelesaikan suatu pekerjaan lebih cepat dari waktu yang diberikan” diperoleh bahwa 4 responden (6,9%) menjawab ragu-ragu, 38 responden (65,5%) menjawab setuju, dan 16 responden (27,6%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Y.3.2 sebesar 4,21 yang berarti sangat setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang menyelesaikan suatu pekerjaan lebih cepat dari waktu yang diberikan.

Berdasarkan rata-rata indikator, dapat diketahui bahwa rata-rata indikator Y.3 dengan kategori “Ketepatan waktu” mendapat hasil 4.14 yang berarti baik dan mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang memiliki ketepatan waktu yang baik.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Y.4.1 dengan pernyataan “Saya tidak pernah datang terlambat” diperoleh bahwa 8 responden (13,8%) menjawab ragu-ragu, 36 responden (62,1%) menjawab setuju, dan 14 responden (24,1%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Y.4.1 sebesar 4,10 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang tidak pernah datang terlambat.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Y.4.2 dengan pernyataan “Saya jarang melakukan bolos kerja” diperoleh bahwa 6 responden (10,3%) menjawab ragu-ragu, 37 responden (63,8%) menjawab setuju, dan 15 responden (25,9%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Y.4.2 sebesar 4,16 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang jarang melakukan bolos kerja.

Berdasarkan rata-rata indikator, dapat diketahui bahwa rata-rata indikator Y.4 dengan kategori “Kehadiran” mendapat hasil 4.13 yang berarti baik dan mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang memiliki kehadiran yang baik dan jarang absen.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Y.5.1 dengan pernyataan “Saya jarang mengalami permasalahan dengan rekan kerja” diperoleh bahwa 11 responden (18,9%) menjawab ragu-ragu, 28 responden (48,3%) menjawab setuju, dan 19 responden (32,8%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Y.5.1 sebesar 4,14 yang berarti setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang jarang mengalami permasalahan dengan rekan kerja.

Berdasarkan 58 responden, dapat diketahui bahwa item Y.5.2 dengan pernyataan “Saya berpartisipasi aktif di dalam kerja tim” diperoleh bahwa 5 responden (8,6%) menjawab ragu-ragu, 31 responden (53,5%) menjawab setuju, dan 22 responden (37,9%) menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Y.5.2 sebesar 4,29 yang berarti sangat setuju. Hasil dari item pernyataan ini mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang jarang mengalami permasalahan dengan rekan kerja.

Berdasarkan rata-rata indikator, dapat diketahui bahwa rata-rata indikator Y.5 dengan kategori “Kerja sama” mendapat hasil 4.22 yang berarti baik dan mengindikasikan bahwa karyawan Hotel Sahid Montana Malang dapat bekerja sama dengan baik dengan rekan kerjanya.

## 2. Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Kegunaan dari analisis jalur (*Path Analysis*) adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel yang diteliti, baik pengaruh secara langsung maupun pengaruh secara tidak langsung. Hasil perhitungan analisis jalur dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 15 Hasil Uji Koefisien Jalur Kepuasan Kerja (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20,246	3,583		5,650	,000

XKepuasanKerja	,389	,065	,622	5,950	,000
----------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

**Tabel 16 Hasil Uji Koefisien Jalur Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-6,195	4,217		-1.469	,147
	XKepuasanKerja	,355	,079	,424	4,515	,000
	ZOCB	,677	,125	,506	5,395	,000

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

**a. Koefisien Jalur Kepuasan Kerja (X) terhadap OCB (Z)**

Koefisien jalur pertama dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z). Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 15. Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

$H_1$  : Kepuasan Kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z).

Berdasarkan tabel 15, menunjukkan angka t hitung sebesar 5,950 dan nilai signifikansi hasil perhitungan yang tertera dalam kolom Sig sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diterima. Besarnya pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* dapat diketahui dari nilai koefisien beta ialah sebesar 0,622



atau 62,2%. Hasil positif tersebut menunjukkan apabila semakin baik Kepuasan Kerja maka akan berdampak pada peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*.

**b. Koefisien Jalur *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil pengujian pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat pada Tabel 16. Hipotesis kedua dalam penelitian yang diuji sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: *Organizational Citizenship Behavior* (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel 16, menunjukkan angka t hitung sebesar 5,395 dan nilai signifikansi hasil perhitungan yang tertera dalam kolom Sig sebesar 0,000 ( $0,015 < 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Besarnya pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap variabel Kinerja Karyawan dapat diketahui dari nilai koefisien beta ialah sebesar 0,506 atau 50,6%. Hasil positif tersebut menunjukkan apabila semakin baik tingkat *Organizational Citizenship Behavior* maka akan berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan.

**c. Koefisien Jalur Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Koefisien jalur ketiga dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 16 Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

$H_3$  : Kepuasan Kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan tabel 16, menunjukkan angka t hitung sebesar 4,515 dan nilai signifikansi hasil perhitungan yang tertera dalam kolom Sig sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Kepuasan Kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) diterima. Besarnya pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan dapat diketahui dari nilai koefisien beta sebesar 0,424 atau 42,4%. Hasil positif tersebut menunjukkan apabila semakin tinggi Kepuasan Kerja pada suatu perusahaan maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat.

#### **d. Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi *organizational citizenship behavior* dapat dilihat pada tabel 17 berikut:

**Tabel 17 Hasil Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepuasan Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Variabel Mediator *Organizational Citizenship Behavior* (Z)**

<b>Pengaruh Variabel</b>	<b>Hasil Pengaruh Langsung</b>	<b>Hasil Pengaruh Tidak Langsung</b>
X terhadap Z	0,622	-
Z terhadap Y	0,506	-
X terhadap Y	0,424	$0,622 \times 0,506 = 0,315$



Sumber: Hasil Analisis Jalur (2018)

Berdasarkan tabel 17 dapat diketahui hasil pengaruh langsung variabel kepuasan kerja (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (Z) sebesar 0,622, hasil pengaruh langsung variabel *organizational citizenship behavior* (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,506, dan hasil pengaruh langsung variabel kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,424. Pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan dimediasi *organizational citizenship behavior* (Z) adalah sebesar  $0,622 \times 0,506 = 0,315$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan dimediasi *organizational citizenship behavior* (Z) adalah sebesar 0,315.

**e) Koefisien Jalur Kepuasan Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z)**

$$\text{Direct Effect (DE)} = \text{PZX}$$

$$= 0,622$$

$$= \text{PYX}$$

$$= 0,424$$

$$= \text{PYZ}$$

$$= 0,506$$

$$\text{Indirect Effect (IE)} = \text{PZX} \times \text{PYZ}$$

$$= 0,622 \times 0,506$$

$$= 0,315$$

$$\text{Total Effect (TE)} = \text{PYX} + (\text{PZX} \times \text{PYZ})$$

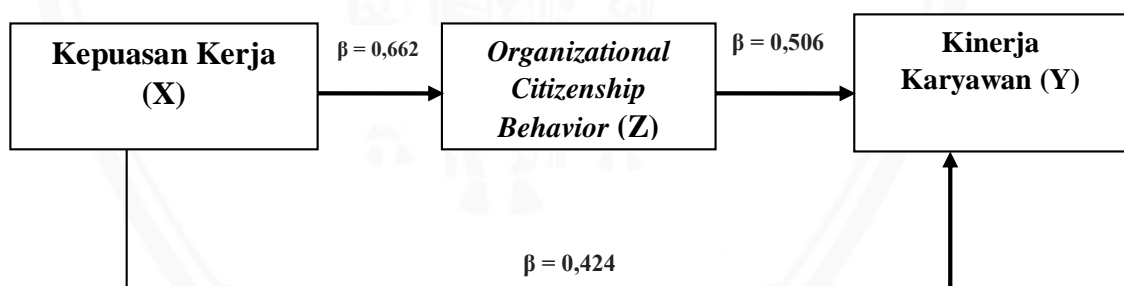
$$= 0,424 + 0,315$$

$$= 0,739$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,315, sehingga total pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan rumus (DE + IE) sebesar 0,739.

#### f) Hubungan antar jalur

Dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel. Model hubungan antar variabel (diagram jalur) yang dihasilkan pada penelitian ini sebagai berikut :



**Gambar 10 Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Berdasarkan keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel yang dijelaskan pada Gambar 10. Maksud dari gambar tersebut adalah:

- a) Kepuasan Kerja (X) berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebesar 0,622.
- b) *Organizational Citizenship Behavior* (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,506.
- c) Kepuasan Kerja (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,424.

Diagram hasil analisis jalur pada Gambar 10 mempunyai persamaan sebagai berikut:

a. Sub Struktur I :  $Z = 0,622 X$

b. Sub Struktur II :  $Y = 0,424 X + 0,506 Z$

#### D. Pembahasan

##### 1. Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif

###### a. Kepuasan Kerja (X)

*Grand Mean* yang dimiliki variabel kepuasan kerja (X) sebesar 4,19 menunjukkan bahwa karyawan setuju dengan pernyataan yang terdapat pada *item* kepuasan kerja. Menurut jawaban responden, indikator kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap kompensasi atau gaji, kepuasan terhadap kebijakan promosi, kepuasan terhadap pengawasan (supervisi), dan kepuasan terhadap rekan kerja (*co-worker*) telah sesuai dengan yang dirasakan responden. Nilai mean tertinggi pada variabel kepuasan kerja adalah pada item X.5.1 sebesar 4,26 yaitu karyawan memiliki rekan kerja yang baik dan menyenangkan. Nilai mean

terendah pada variabel kepuasan kerja adalah pada item X.4.4 sebesar 4,09 yaitu atasan berkomunikasi dengan baik terhadap karyawan.

**b. *Organizational Citizenship Behavior (Z)***

*Grand mean* dari variabel kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 4,14 yang menunjukkan bahwa karyawan setuju dengan pernyataan yang terdapat pada *item Organizational Citizenship Behavior (Z)*. Menurut jawaban, responden telah memiliki perilaku OCB yaitu *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, dan civic virtue*. Nilai mean tertinggi pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah pada item Z.5.2 sebesar 4,36 yaitu karyawan berkontribusi memberikan masukan pada perusahaan demi kebaikan perusahaan sudah dilakukan. Menurut Podsakoff, dkk (2000), karyawan dengan OCB yang baik dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Sementara itu, nilai mean terendah pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah pada item Z.4.2 sebesar 3,81 yaitu karyawan menghormati hak-hak rekan kerja selalu dilakukan.

**c. *Kinerja Karyawan (Y)***

*Grand mean* dari variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 4,12 yang menunjukkan kinerja karyawan Hotel Sahid Montana Malang adalah baik. Menurut jawaban responden, kondisi kinerja karyawan yang baik yaitu

dalam hal jumlah atau kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kerja sama dapat dikategorikan sesuai dengan kondisi kinerja karyawan Hotel Sahid Montana Malang. Nilai mean tertinggi pada variabel kinerja karyawan adalah pada item Y.5.2 sebesar 4,29 yaitu karyawan mampu berkoordinasi dengan baik dalam kerja tim. Nilai mean terendah pada variabel kinerja karyawan adalah pada item Y.2.1 sebesar 3,97 yaitu karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan.

## 2. Pembahasan Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

### a. Pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap OCB (Z)

Kepuasan kerja (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (Z)*. Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,622. Tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Hasil positif menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja telah dirasakan cukup tinggi oleh karyawan maka akan berdampak pada munculnya perilaku OCB. Hasil ini sesuai dengan beberapa hasil penelitian terkait kepuasan kerja dan OCB yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang potensial terhadap OCB (Dala 2005; LePine dkk 2002; Organan & Ryan 1995). Selain itu, Bowling (2009) juga memberikan dukungan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Kondisi tersebut dapat terjadi karena pada saat karyawan merasa puas dalam bekerja maka karyawan

cenderung memiliki persepsi positif dan mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih terhadap perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan di Hotel Sahid Montana Malang menunjukkan bahwa karyawan sudah memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan. Kompensasi yang sesuai membuat karyawan merasa mendapat imbalan yang setimpal atas kerja kerasnya selama ini. Kompensasi yang sesuai juga membuat karyawan jarang mengeluhkan pekerjaannya. Kompensasi yang diperoleh karyawan Hotel Sahid Montana Malang juga dianggap sudah dapat mencukupi kebutuhan para karyawan. Hal ini sangat penting mengingat karyawan terbanyak di Hotel Sahid Montana berada pada rentang usia 32-37 yang notabene telah berkeluarga, sehingga kompensasi yang dapat mencukupi kebutuhannya membuat karyawan merasa senang dan ingin berkontribusi lebih kepada perusahaan. Selain itu, karyawan memiliki rekan kerja yang baik dan menyenangkan. Rekan kerja yang baik dan menyenangkan membuat karyawan tidak segan memberikan bantuan jika rekan kerja mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaannya sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman.

**b. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

*Organizational Citizenship Behavior* (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil tersebut didasarkan pada hasil

penelitian yang menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,506. Tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Hasil positif menunjukkan bahwa apabila terdapat perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Hotel Sahid Montana Malang maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian terkait OCB dan kinerja karyawan yang dilakukan oleh Ticoalu (2013) yang menyatakan bahwa kinerja yang tinggi perlu adanya kesadaran dari seorang karyawan perusahaan. Adanya kesadaran yang tinggi dari karyawan membuat setiap karyawan akan berperilaku melebihi peran tugasnya dalam mencapai tujuan perusahaan. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Nurnaningsih dan Wahyono (2017). Lebih lanjut, Aini (2016) mengatakan bahwa Perilaku membantu dengan sukarela yang ditunjukkan karyawan akan berkontribusi meningkatkan stabilitas kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan di Hotel Sahid Montana Malang menunjukkan bahwa Karyawan memberi toleransi terhadap masalah atau gangguan pekerjaan yang muncul. Karyawan Hotel Sahid Montana Malang bersikap toleran terhadap gangguan pekerjaan yang muncul seperti sarana prasarana yang terkadang mengalami kerusakan, sehingga kinerja karyawan tetap baik meskipun terdapat beberapa gangguan. Selain itu, karyawan menghindari perselisihan dengan karyawan lain. Kondisi karyawan yang jarang berselisih menciptakan hubungan yang baik antar sesama karyawan sehingga mendorong karyawan untuk memiliki kinerja yang baik. Karyawan juga secara rutin mengikuti informasi terbaru dari perusahaan.



Karyawan yang selalu *update* informasi terbaru dari perusahaan akan lebih cepat beradaptasi dengan perubahan yang diberlakukan oleh perusahaan sehingga kinerjanya tetap baik. Hal-hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dan juga kinerja organisasi. Menurut Balasundaram (2005), kinerja setiap karyawan merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi organisasi dan pada gilirannya kinerja fungsi-fungsi organisasi memberi sumbangan terhadap pencapaian kinerja organisasi.

**c. Pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Kepuasan Kerja (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan variabel kepuasan kerja (X) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien beta sebesar 0,424. Tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Hasil positif menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat.

Hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan di Hotel Sahid Montana Malang menunjukkan bahwa karyawan menerima pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi yang dimiliki, karyawan menerima pekerjaan yang bersifat menantang, karyawan memperoleh kompensasi yang sudah sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan, kompensasi yang diperoleh karyawan sudah dapat mencukupi kebutuhan karyawan, Hotel Sahid Montana Malang sering melakukan promosi jabatan untuk karyawannya, Hotel Sahid Montana Malang melaksanakan kebijakan promosi secara jujur dan adil (sesuai

kemampuan riil karyawan), atasan bersedia memberikan bantuan terhadap kesulitan yang karyawannya alami dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, atasan bersedia menerima saran yang karyawannya berikan, atasan bersedia memberikan motivasi kepada karyawannya, atasan berkomunikasi dengan baik dengan karyawannya, karyawan memiliki rekan kerja yang baik dan menyenangkan, serta sesama karyawan saling bersaing secara sehat. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan tersebut membuat karyawan merasa nyaman bekerja di Hotel Sahid Montana Malang sehingga karyawan bersedia memberikan kinerja yang baik.

Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat teori dan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Parwanto dan Wahyudin (2011), yang mengkaji tentang pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut memperoleh hasil bahwa faktor kepuasan kerja yang meliputi gaji, kepemimpinan, sikap rekan sekerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini juga diperoleh hasil bahwa sikap rekan kerja merupakan faktor yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang memperoleh hasil serupa dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Devi (2009). Hasil penelitian yang diperoleh adalah kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin terpuaskan karyawan, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, jika karyawan tidak merasa puas dalam bekerja, maka dalam dirinya akan timbul rasa malas, sehingga akan berdampak pada menurunnya kinerja. Oleh

karena itu, hasil penelitian ini sesuai dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang relevan.

**d. Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z)**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar  $(0,622 \times 0,506 = 0,315)$  lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,424. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak memberikan dampak yang besar atas pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Hotel Sahid Montana Malang. Hal ini sejalan dengan penelitian Widyanto (2013) bahwa kepuasan kerja lebih efektif mempengaruhi kinerja secara langsung tanpa melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, karena *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* akan terbentuk dengan sendirinya dengan adanya kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya tentang Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Hotel Sahid Montana Malang, maka hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan Hotel Sahid Montana Malang sudah dirasa cukup tinggi dan dapat dirasakan oleh semua karyawan, sesuai dengan hasil *grand mean* pada distribusi frekuensi variabel. Tingkat *Organizational Citizenship Behavior* di Hotel Sahid Montana Malang baik dan dilakukan oleh semua karyawan. Tingkat kinerja karyawan Hotel Sahid Montana Malang tinggi sehingga menunjukkan bahwa karyawan memiliki integritas dalam bekerja.
2. Kepuasan Kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) pada karyawan Hotel Sahid Montana Malang. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama terbukti atau diterima.
3. *Organizational Citizenship Behavior* (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Hotel Sahid Montana Malang. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua terbukti atau diterima.

4. Kepuasan Kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Hotel Sahid Montana Malang. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga terbukti atau diterima.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat saran yang diberikan oleh penulis sebagai berikut:

Sebaiknya perusahaan dapat mengusahakan agar karyawan tetap memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga kinerja karyawan Hotel Sahid Montana Malang dapat terus meningkat. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pekerjaan sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki oleh karyawan serta menjaga komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan, sehingga karyawan merasa senang dalam bekerja di Hotel Sahid Montana Malang yang pada akhirnya dapat menciptakan kinerja yang tinggi sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, karena komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dapat membuat karyawan tetap bekerja memberikan pelayanan yang prima kepada pengunjung meskipun tidak sedang diawasi oleh atasan

## DAFTAR PUSTAKA

- Aini, Nur. 2016. Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, OCB dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 5(9).
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Balasundaram, Nimalathasan. 2005. Employee Job Satisfaction and and Performance: The Case of the People's Bank in the Jaffna Peninsula, Sri Lanka. *Internasional, Journal Associate PhD Valeriu University of Jaffna, Sri Lanka*, Vol. 1(1): 44.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bolino, M. C., dkk. 2002. Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization. *Academy of Management Journal*, Vol. 7(4):502-522.
- Bowling. 2010. Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *J Bus Psychol*, Vol. 25: 119-130.
- Cooper, Donald R., dan William Emory. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Darmawati, A., Hidayati, dan Herlina. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, Vol. 9(1).
- Dala, R. S. 2005. A Meta-analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90:1241-1255.
- Devi, Eva Kris Diana. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang). *Tesis*. (diakses 7 Februari 2018).
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Jakarta: Indeks.
- Djati, Pantja Sundring. 2000. Dampak Pergeseran Nilai-Nilai Organisasi terhadap Kebijakan Sumber Daya Manusia dan Implikasinya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.2 (1):9-18.



- Gibson, dkk. 2010. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Gunlu, Ebru, Mehmet Aksarayli, dan Nilüfer Şahin Percin. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5): 693-717.
- Hasan, Iqbal. 2010. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hoffman, B. J., Blair, C.A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. 2007. Expanding the criterion domain? A Quantitative Review of the OCB Literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(2): 555-566.
- Jahja, Adi Susilo. 2017. *Variabel Moderator dan Mediator*. Diambil dari <https://dosen.perbanas.id/variabel-moderator-dan-mediator>.
- Kelana, Ludy. 2009. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Sinergi, Kajian Bisnis, dan Management*, Vol. 11(1): 59-75.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. 2002. The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta Analysis. *Journal Applied of Psychology*, 87: 52-65.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.
- Mathis, Robert L. & Jackson. 2006. *Human Resources Management*. Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Munawaroh. 2012. *Panduan Memahami Metodologi Penelitian*. Malang: Intimedia.
- Nurnaningsih, S. dan Wahyono. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Dharma Brebes). *Economic Education Analysis Journal*, Vol. 6(2).



- Organan, D. W., & Ryan, K. 1995. A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, Vol. 48: 775-802.
- Parwanto dan Wahyuddin. 2011. Pengaruh FaktorFaktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Imka DI Surakarta. *Skripsi.(Online)* (diakses 7 Februari 2018).
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M., & MacKenzei, S.B. 1997. Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82: 262-270.
- Prawironegoro, Darsono dan Utari, dewi. 2016. *Manajemen SDM Abad 21 (Sumber Daya Manusia):Kajian tentang Sumber Daya Manusia Secara Filsafat, Ekonomi, Sosial, Antropologi, dan Politik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Putri, Yumna Dalian dan Utami, Hamidah Nayati. 2017. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 46(1): 27-34.
- Rahmawati dan Widagdo, Ari K. 2001. Hubungan Antara Komitmen Organisasi, Komitmen Profesi, dengan Keinginan untuk Pindah dan Kepuasan Kerja Melalui Konflik Peran pada Para Akuntan di Indonesia. *Jurnal Akuntansi & Bisnis*, Vol. 1(1).
- Riduan dan Kuncoro, Engkos Achmad. 2006. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. & Judge, T. 2007. *Organizational Behavior, 12th edition*. New York: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosita, T. dan Yuniati, T. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. Vol.5(1).
- Ruslan, R. 2003. *Metode Penelitian PR dan Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sari, N. P., Thoyib, A., dan Noermijati. 2014. The Effect of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction toward Organizational Citizenship Behavior mediated by Organizational Commitment (A study on Teachers of Islamic Boarding High School in Tulungagung Regency). *International Journal of Business and Behavioral Science*, Vol. 4 (2).

- Sari, Ririn N. I. dan Hadijah, Hadi Siti. 2016. Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 1(1):215-225.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Sofian, Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP2ES.
- Smith, C. A., D. W. Organ, J. P. Near. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol.68 (4):653-663.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modeling LISREL dan Amos*. Malang: Fakultas MIPA Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmawati dan Surachman, A. T. 2013. Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*, Vol. 2(4): 547-558.
- Supranto. 2000. *Statistik (Teori dan Aplikasi)*. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ticoalu, Linda K. 2013. Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*, Vol. 1(4): 782-790.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widiyanto, E. R. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Cakra Buana Tehnik Mojokerto dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Universitas Airlangga*.

Wijoyo, Christopher Darma. 2017. Pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja. *Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*.

Umar, Husein. 2014. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

