

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum RSUD Muntilan**

Pada tahun 1925, mulai berdiri balai pengobatan di daerah Muntilan oleh Pastor Vanlith. Selanjutnya, status Balai pengobatan tersebut resmi dikelola oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Magelang pada tanggal 1 Juni 1946. Dalam perkembangannya, balai pengobatan ini kemudian berkembang menjadi rumah sakit pada tahun 1997 dan secara resmi dibeli oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Magelang pada tanggal 3 Februari 1977 untuk dijadikan rumah sakit umum.

Berdasarkan keputusan Menteri Kesehatan Nomor : 105/Menkes/SK/1988, RSUD Muntilan ditetapkan menjadi rumah sakit kelas C. Mulai Tahun 2012, RSUD Muntilan telah menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) secara bertahap yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Bupati Magelang Nomor 188.45/451/KEP/02/2011, dan ditetapkan menjadi PPK BLUD

penuh pada tahun 2013 melalui Surat Keputusan Bupati Magelang Nomor 188.45/414/KEP/31/2013.

Sampai dengan 31 Desember 2018, RSUD Muntilan Kabupaten Magelang memiliki 198 tempat tidur yang tersebar pada 13 ruangan. Dalam operasionalnya, rumah sakit ini didukung oleh 541 orang karyawan yang terdiri dari 360 orang CPNS/PNS, 173 orang Pegawai Non PNS, 2 orang Paruh Waktu dan 6 orang Tenaga Harian Lepas.

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Pegawai RSUD Muntilan Menurut Jenis**  
**Jabatan dan Jenis Kepegawaian Per Desember**  
**Tahun 2018**

No	Jenis Jabatan	Jenis Kepegawaian				Jumlah
		PNS	PNP	PW	THL	
1	<b>Struktural</b>	13	0	0	0	13
2	<b>Fungsional Khusus</b>					
	Dokter Spesialis	21	1	2	0	24
	Dokter Umum	5	7	0	0	12
	Dokter Gigi	1	0	0	0	1
	Keperawatan	173	82	0	0	255
	Kefarmasian	20	10	0	0	30
	Tenaga Kesehatan Lainnya	62	8	0	0	70
3	<b>Fungsional Umum</b>	65	65	0	6	136
<b>Jumlah</b>		<b>360</b>	<b>173</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>541</b>

Sumber : Buku Profil RSUD Muntilan Tahun 2018

## **B. Profil Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah tenaga keperawatan pada RSUD Muntilan Kabupaten Magelang, Jawa Tengah yang telah bekerja minimal 1 tahun. Kuesioner yang didistribusikan dalam penelitian ini berjumlah 175 eksemplar, lebih banyak 10 kuesioner dari target awal (165 sampel) seperti dijelaskan dalam bab 3. Namun, kuesioner yang kembali hanya 173 eksemplar, sedangkan 2 kuesioner tidak dikembalikan karena pegawai yang bersangkutan sedang mengambil cuti kerja. Selanjutnya, dari 173 kuesioner yang diperoleh, hanya 169 yang layak digunakan, sedangkan sisanya tidak bisa digunakan karena jawabannya tidak lengkap. Data deskriptif diperlukan untuk menggambarkan keadaan responden dan sebagai informasi tambahan dalam memahami hasil penelitian.

**Tabel 4.2**  
**Profil Responden**

No	Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	22	13,02%
		Perempuan	147	86,98%
2	Usia	20-25 Tahun	7	4,14%
		26-30 Tahun	25	14,79%
		31-35 Tahun	57	33,73%
		36-40 Tahun	36	21,30%
		≥ 40 Tahun	44	26,04%
3	Tingkat Pendidikan	D3	126	74,56%
		S1	43	25,44%
4	Status Kepegawaian	PNS	120	71,01%
		Non PNS	49	28,99%
5	Status Pernikahan	Sudah Menikah	151	89,35%
		Belum Menikah	18	10,65%
6	Masa Kerja	1-3 Tahun	11	6,51%
		4-6 Tahun	27	15,98%
		7-9 Tahun	55	32,54%
		≥ 10 Tahun	76	44,97%

Sumber : Data diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 147 orang (86,98%). Hal ini sangat wajar, karena tenaga keperawatan di Indonesia memang didominasi oleh kaum perempuan. Berdasarkan usia, responden didominasi rentang usia 31-35 tahun dengan jumlah 57 orang (33,73%). Namun, responden dengan usia diatas 40 tahun juga cukup banyak, yaitu

44 orang (26,04%). Sedangkan responden dengan usia 20-25 tahun hanya berjumlah 7 orang (4,14%). Secara garis besar, tenaga keperawatan RSUD Muntilan masih tergolong produktif karena masih didominasi oleh kelompok usia dibawah 40 tahun.

Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan D3 dengan jumlah 126 orang (74,56%) dan berstatus PNS sebanyak 120 orang (71,01%). Mayoritas responden berstatus sudah menikah dengan jumlah 151 orang (89,35%) dan didominasi karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun dengan jumlah 76 orang (44,97%). Hal ini menunjukkan bahwa tenaga keperawatan RSUD Muntilan merupakan tenaga kerja yang berpengalaman dibidangnya.

### **C. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden**

Distribusi frekuensi diperlukan untuk melihat tanggapan responden terhadap item-item pernyataan yang tercantum dalam kuesioner penelitian. Setiap pernyataan dalam kuesioner penelitian ini dinilai dengan 5 kategori, yaitu 1 untuk

jawaban sangat tidak setuju (STS) sampai dengan 5 untuk jawaban sangat setuju (SS). Penilaian terhadap variabel penelitian dilakukan dengan cara melihat nilai rata-rata dari setiap jawaban yang diberikan oleh responden.

Berdasarkan kategori tersebut, distribusi frekuensi jawaban responden untuk masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. *Leader Member Exchange (LMX)*

Variabel LMX dalam penelitian ini memiliki 7 item pernyataan. Dari 169 kuesioner yang berhasil dikumpulkan peneliti, deskripsi jawaban responden terhadap setiap item pernyataan variabel LMX dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini.

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden**  
**Variabel LMX**

Kode	Indikator	Jawaban Res ponden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
LMX1	Saya memahami posisi saya di kantor dan saya tahu seberapa puas atasan terhadap pekerjaan saya.	0	3	33	89	44	4,03
LMX2	Saya merasa atasan saya memahami permasalahan dan kebutuhan saya dalam pekerjaan.	0	12	32	96	29	3,84
LMX3	Saya merasa atasan saya mengakui dan menghargai potensi saya.	0	9	40	94	26	3,81
LMX4	Saya merasa atasan saya bersedia menolong saya dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.	0	8	42	88	31	3,84
LMX5	Ketika saya berada dalam masalah, saya merasa atasan saya akan menyelamatkan saya dengan segala kemampuan yang ia miliki.	0	14	73	69	13	3,48
LMX6	Saya percaya terhadap atasan saya, sehingga saya akan mempertahankan dan membela keputusannya meskipun dia tidak ada di tempat.	0	12	62	84	11	3,56
LMX7	Saya merasa hubungan kerja antara saya dengan atasan berjalan dengan efektif.	0	0	35	102	32	3,98
<b>Rata-Rata Jawaban Res ponden</b>							<b>3,79</b>

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.3, rata-rata jawaban responden variabel LMX adalah 3,79. Item pernyataan LMX1 menempati rata-rata tertinggi, yaitu 4,03. Sedangkan rata-rata terendah ada pada item pernyataan LMX5 dengan nilai 3,48. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden menunjukkan persepsi yang baik terhadap variabel LMX.

## 2. *Work-Life Balance (WLB)*

Variabel WLB dalam penelitian ini memiliki 4 item pernyataan. Dari 169 kuesioner yang berhasil dikumpulkan peneliti, deskripsi jawaban responden terhadap setiap item pernyataan variabel WLB dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini.



**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden**  
**Variabel WLB**

Kode	Indikator	Jawaban Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
WLB1	Saya merasa waktu yang saya habiskan untuk bekerja dan aktivitas non kerja saya saat ini berjalan seimbang.	0	11	48	90	20	3,70
WLB2	Saya merasa kesulitan untuk menyeimbangkan antara aktivitas kerja dengan non kerja.	9	89	58	13	0	3,56
WLB3	Saya merasa bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan aktivitas non kerja saya saat ini berjalan dengan baik.	0	7	35	98	29	3,88
WLB4	Secara keseluruhan, saya yakin bahwa aktivitas kerja dan non kerja saya sudah seimbang.	0	0	45	96	28	3,90
<b>Rata-Rata Jawaban Responden</b>							<b>3,76</b>

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.4, rata-rata jawaban responden variabel WLB adalah 3,76. Item pernyataan WLB4 menempati rata-rata tertinggi, yaitu 3,90. Sedangkan rata-rata terendah ada pada item pernyataan WLB2 dengan nilai 3,56. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan

responden menunjukkan persepsi yang baik terhadap variabel WLB.

### 3. *Job Satisfaction (JS)*

Variabel JS dalam penelitian ini memiliki 6 item pernyataan. Dari 169 kuesioner yang berhasil dikumpulkan peneliti, deskripsi jawaban responden terhadap setiap item pernyataan variabel LMX dapat dilihat pada tabel 4.5 dibawah ini.

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden**  
**Variabel JS**

Kode	Indikator	Jawaban Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
JS1	Saya merasa puas dengan bidang pekerjaan yang saya lakukan saat ini.	0	1	65	79	24	3,75
JS2	Saya merasa puas bekerja dengan supervisor (atasan) saya.	0	10	62	81	16	3,61
JS3	Saya merasa puas karena hubungan kerja saya dengan rekan kerja berjalan dengan baik.	0	7	57	87	18	3,69
JS4	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima dari pekerjaan saya.	0	9	64	83	13	3,59

Kode	Indikator	Jawaban Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
JS5	Saya merasa puas dengan sistem promosi dalam organisasi dan merasa memiliki peluang untuk berkembang dan dipromosikan.	0	6	88	66	9	3,46
JS6	Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan situasi kerja saya saat ini.	0	0	71	83	15	3,67
<b>Rata-Rata Jawaban Responden</b>							<b>3,63</b>

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.5, rata-rata jawaban responden variabel JS adalah 3,63. Item pernyataan JS1 menempati rata-rata tertinggi, yaitu 3,75. Sedangkan rata-rata terendah ada pada item pernyataan JS5 dengan nilai 3,46. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden menunjukkan persepsi yang baik terhadap variabel JS.

#### 4. *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel OCB dalam penelitian ini memiliki 16 item pernyataan. Dari 169 kuesioner yang berhasil dikumpulkan peneliti, deskripsi jawaban responden terhadap

setiap item pernyataan variabel WLB dapat dilihat pada tabel 4.6 dibawah ini.

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel OCB**

Kode	Indikator	Jawaban Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
OCB1	Saya bersedia membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja saya yang sedang sakit.	0	10	30	86	43	3,96
OCB2	Saya bersedia membantu rekan kerja yang memiliki masalah yang terkait dengan pekerjaan secara sukarela.	0	8	48	89	24	3,76
OCB3	Saya siap membantu karyawan baru beradaptasi agar ia merasa di terima dalam kelompok kerja.	0	10	34	91	34	3,88
OCB4	Saya mau meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja yang memiliki masalah dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan.	0	15	54	89	11	3,57
OCB5	Saya mau membantu rekan kerja saya menyelesaikan tugasnya.	0	14	37	99	19	3,73
OCB6	Saya bersedia menyesuaikan jadwal kerja saya untuk mengakomodasi permintaan karyawan lain yang ingin cuti.	0	2	27	106	34	4,02

Kode	Indikator	Jawaban Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
OCB7	Saya selalu menunjukkan perhatian yang tulus dan sopan terhadap rekan kerja, bahkan dalam situasi yang paling sulit sekalipun.	0	12	43	89	25	3,75
OCB8	Saya bersedia meminjamkan perlengkapan kerja saya kepada rekan kerja yang membutuhkan.	0	6	45	94	24	3,80
OCB9	Saya akan menghadiri kegiatan yang dapat mengangkat citra organisasi meskipun kegiatan tersebut tidak terkait dengan pekerjaan.	0	12	37	90	30	3,82
OCB10	Saya bersedia membantu pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik.	0	1	42	91	35	3,95
OCB11	Saya akan bekerja sebaik mungkin untuk melindungi organisasi dari potensi masalah.	0	0	39	94	36	3,98
OCB12	Saya merasa bertanggungjawab untuk turut serta menjaga citra organisasi.	0	0	21	100	48	4,16
OCB13	Saya senang menyampaikan gagasan untuk meningkatkan fungsi organisasi.	0	10	46	97	16	3,70
OCB14	Saya akan membela organisasi ketika ada karyawan lain yang mengkritiknya.	0	19	62	76	12	3,48
OCB15	Ketika mewakili organisasi di depan umum, saya akan menunjukkan kebanggaan saya terhadap organisasi.	0	15	41	90	23	3,72

Kode	Indikator	Jawaban Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
OCB16	Saya menerima dan patuh terhadap aturan	0	0	23	102	44	4,12
<b>Rata-Rata Jawaban Responden</b>							<b>3,84</b>

Sumber : Data primer diolah, 2019

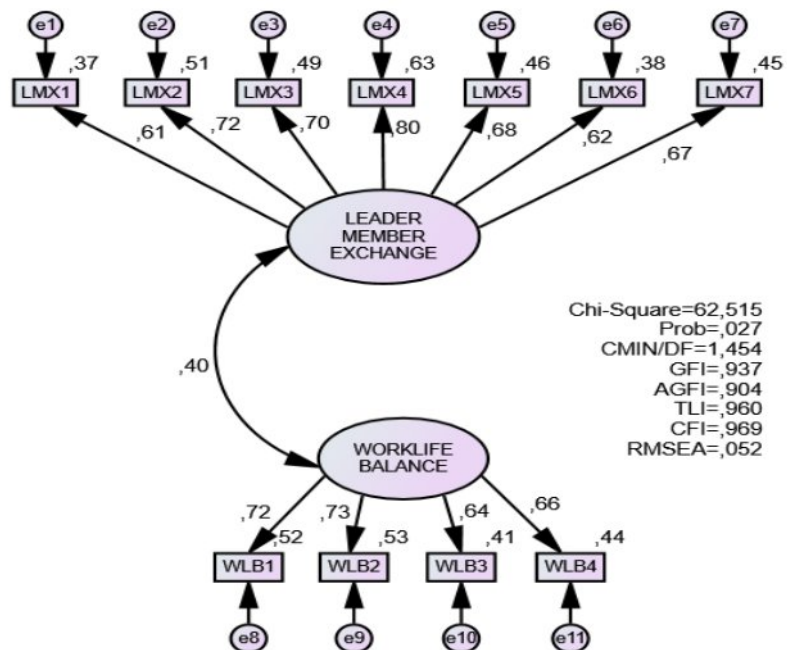
Berdasarkan tabel 4.6, rata-rata jawaban responden variabel WLB adalah 3,89. Item pernyataan OCB12 menempati rata-rata tertinggi, yaitu 4,15. Sedangkan rata-rata terendah ada pada item pernyataan OCB4 dengan nilai 3,57. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden menunjukkan persepsi yang baik terhadap variabel OCB.

#### D. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dengan bantuan *software AMOS 22.0*. CFA digunakan untuk menguji apakah indikator pembentuk konstruk merupakan indikator yang valid sebagai pengukur konstruk. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan secara terpisah antara konstruk eksogen dengan konstruk

endogen. Indikator variabel dinyatakan valid jika memiliki faktor loading standard  $\geq 0,5$  dan p value  $\leq 0,05$  (Ghozali, 2017).

### 1. CFA Konstruk Eksogen



**Gambar 4.1.**  
**Model CFA Konstruk Eksogen**

Gambar 4.1. menunjukkan konstruk eksogen tidak memiliki varian yang bernilai negatif sehingga dapat dilanjutkan pada tahap pengujian signifikansi terhadap indikator dan uji validitas konstruk.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Validitas Konstruk Eksogen**

Indikator	C.R.	P	Loading Factor	Keterangan
LMX1			0,611	Valid
LMX2	7,327	***	0,717	Valid
LMX3	7,185	***	0,697	Valid
LMX4	7,850	***	0,796	Valid
LMX5	7,052	***	0,679	Valid
LMX6	6,556	***	0,616	Valid
LMX7	6,993	***	0,672	Valid
WLB1			0,723	Valid
WLB2	7,613	***	0,726	Valid
WLB3	6,990	***	0,643	Valid
WLB4	7,176	***	0,665	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2019, lampiran 3

Berdasarkan hasil output AMOS 22.0 dalam tabel 4.7. diatas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari konstruk eksogen memiliki signifikansi yang baik karena mempunyai nilai  $C.R. \geq 1,96$  atau  $P \leq 0,05$  (atau terdapat tanda \*\*\*). Seluruh indikator konstruk eksogen dinyatakan valid karena memiliki nilai faktor *loading standard*  $\geq 0,5$ .

**Tabel 4.8**  
**Hasil Pengujian CFA Konstruk Eksogen**

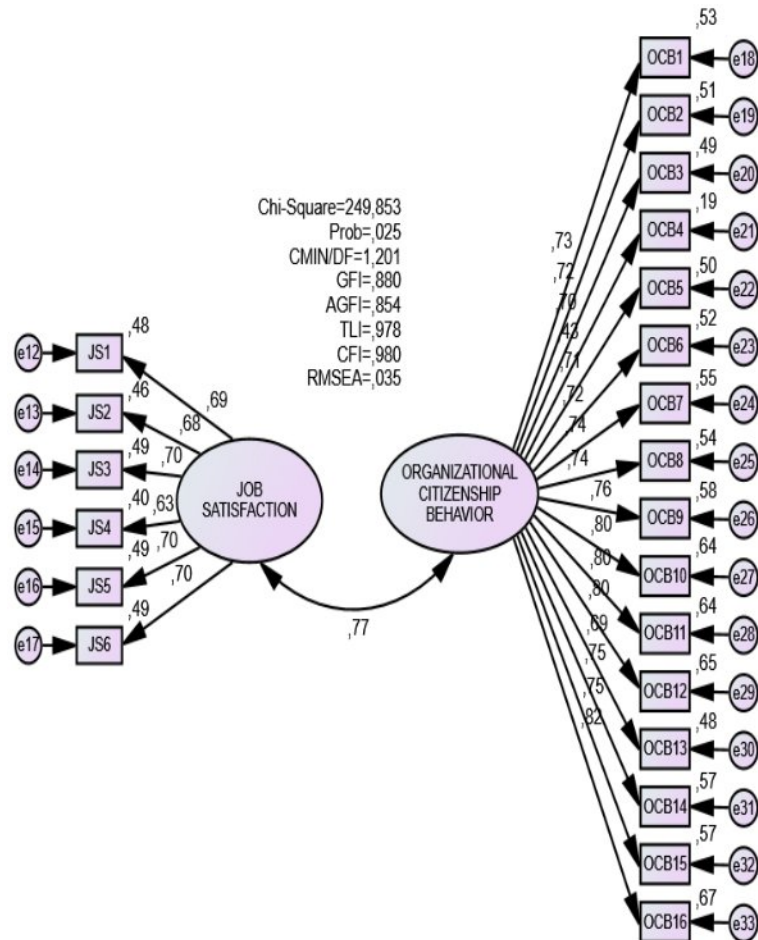
No	Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil	Kesimpulan
1	Chi Square (df= 43)	< 59,304	62,515	Unfit
2	Significance Probability	$\geq 0,05$	0,027	Unfit
3	CMIN/DF	$\leq 2$	1,454	Good Fit
4	GFI	$\geq 0,90$	0,937	Good Fit
5	AGFI	$\geq 0,90$	0,904	Good Fit
6	TLI	$\geq 0,95$	0,960	Good Fit
7	CFI	$\geq 0,95$	0,969	Good Fit
8	RMSEA	$\leq 0,08$	0,052	Good Fit

Sumber : Data primer diolah, 2019



Dari hasil pengujian CFA pada tabel 4.8., dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan model konstruk eksogen diatas merupakan model fit yang dapat diterima. Meskipun nilai chi-square 62,515 dan *significance probability* 0,027 ( $< 0,05$ ), akan tetapi nilai DF, CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, CFI, RMSEA telah memenuhi kriteria yang direkomendasikan. Menurut Hair et al. (2014), penggunaan 3 sampai 4 indeks sudah memberikan bukti kecocokan model yang memadai. Namun, peneliti harus melaporkan setidaknya satu *incremental index* (misalnya GFI atau RMSEA) dan *satu absolute index* (misalnya CFI atau TLI), nilai *chi-square* ( $X^2$ ), dan *degrees of freedom* terkait.

## 2. CFA Konstruk Endogen



**Gambar 4.2.**  
**Model CFA Konstruk Endogen Tahap 1**

Gambar 4.2. menunjukkan konstruk endogen tidak memiliki varian yang bernilai negatif sehingga dapat dilanjutkan pada tahap pengujian signifikansi terhadap indikator dan uji validitas konstruk.

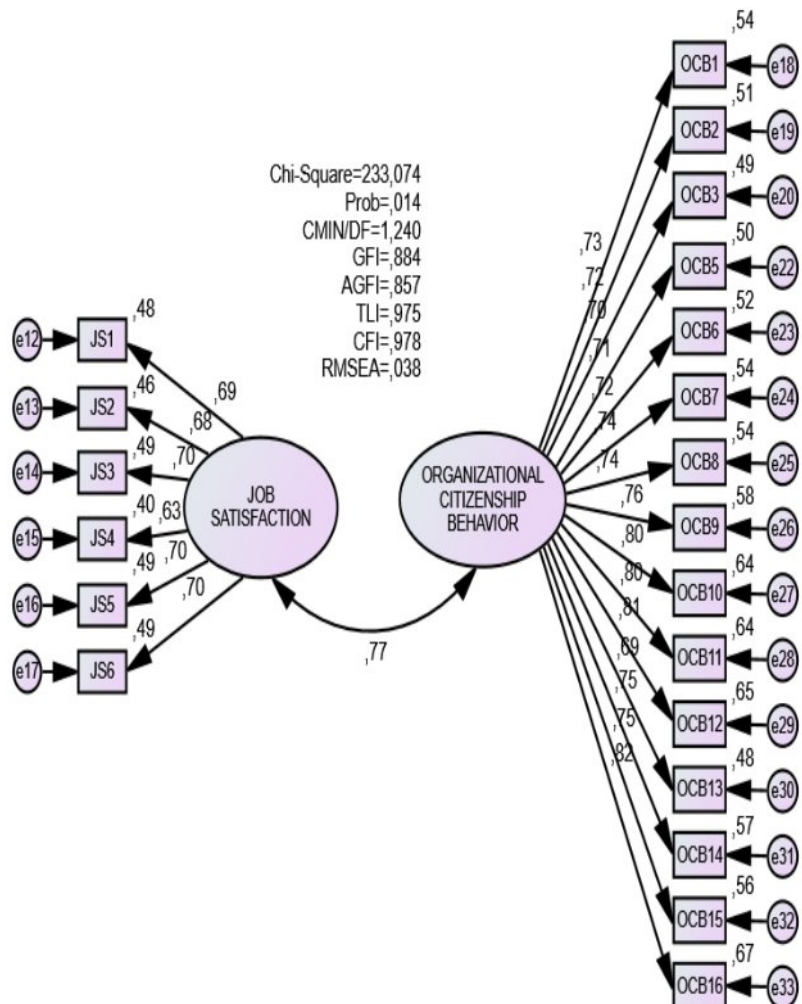
**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Validitas Konstruk Endogen Tahap 1**

<b>Indikator</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Keterangan</b>
JS1			0,692	Valid
JS2	7,809	***	0,676	Valid
JS3	8,075	***	0,701	Valid
JS4	7,357	***	0,633	Valid
JS5	8,033	***	0,697	Valid
JS6	8,039	***	0,698	Valid
OCB1			0,731	Valid
OCB2	9,381	***	0,718	Valid
OCB3	9,109	***	0,698	Valid
OCB4	5,543	***	0,433	Tidak Valid
OCB5	9,221	***	0,706	Valid
OCB6	9,411	***	0,720	Valid
OCB7	9,700	***	0,740	Valid
OCB8	9,648	***	0,737	Valid
OCB9	10,025	***	0,764	Valid
OCB10	10,550	***	0,801	Valid
OCB11	10,526	***	0,799	Valid
OCB12	10,600	***	0,804	Valid
OCB13	9,060	***	0,694	Valid
OCB14	9,884	***	0,754	Valid
OCB15	9,882	***	0,753	Valid
OCB16	10,787	***	0,817	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2019, lampiran 4

Berdasarkan hasil output AMOS 22.0 dalam tabel 4.9. diatas dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari konstruk endogen memiliki signifikansi yang baik karena mempunyai nilai  $C.R. \geq 1,96$  atau  $P \leq 0,05$  (atau terdapat tanda \*\*\*). Akan tetapi, dalam konstruk ini terdapat indikator yang tidak valid yaitu OCB4 karena memiliki nilai

faktor *loading standard*  $< 0,5$ . Dalam analisis selanjutnya, indikator OCB4 ini akan dibuang agar konstruk endogen memiliki nilai yang valid.



**Gambar 4.3.**  
**Model CFA Konstruk Endogen Tahap 2**

Gambar 4.3. menunjukkan konstruk endogen tidak memiliki varian yang bernilai negatif sehingga dapat dilanjutkan pada tahap pengujian signifikansi terhadap indikator dan uji validitas konstruk.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Validitas Konstruk Endogen Tahap 2**

<b>Indikator</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Keterangan</b>
JS1			0,692	Valid
JS2	7,810	***	0,676	Valid
JS3	8,070	***	0,701	Valid
JS4	7,361	***	0,633	Valid
JS5	8,041	***	0,698	Valid
JS6	8,036	***	0,698	Valid
OCB1			0,732	Valid
OCB2	9,381	***	0,717	Valid
OCB3	9,136	***	0,699	Valid
OCB5	9,230	***	0,706	Valid
OCB6	9,431	***	0,720	Valid
OCB7	9,670	***	0,737	Valid
OCB8	9,672	***	0,737	Valid
OCB9	10,014	***	0,762	Valid
OCB10	10,595	***	0,802	Valid
OCB11	10,569	***	0,801	Valid
OCB12	10,647	***	0,806	Valid
OCB13	9,056	***	0,693	Valid
OCB14	9,890	***	0,753	Valid
OCB15	9,873	***	0,752	Valid
OCB16	10,798	***	0,817	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2019, lampiran 4

Berdasarkan hasil output AMOS 22.0 dalam tabel 4.10. diatas dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari konstruk endogen memiliki signifikansi yang baik karena mempunyai nilai  $C.R. \geq 1,96$  atau  $P \leq 0,05$  (atau terdapat tanda \*\*\*). Seluruh indikator konstruk eksogen dinyatakan valid karena memiliki nilai faktor *loading standard*  $\geq 0,5$ .

**Tabel 4.11**  
**Hasil Pengujian CFA Konstruk Endogen**

No	<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Kesimpulan
1	<i>Chi Square (df= 188)</i>	< 220,991	233,074	<i>Unfit</i>
2	<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,014	<i>Unfit</i>
3	CMIN/DF	$\leq 2$	1,240	<i>Good Fit</i>
4	GFI	$\geq 0,90$	0,884	<i>Marginal Fit</i>
5	AGFI	$\geq 0,90$	0,857	<i>Marginal Fit</i>
6	TLI	$\geq 0,95$	0,975	<i>Good Fit</i>
7	CFI	$\geq 0,95$	0,978	<i>Good Fit</i>
8	RMSEA	$\leq 0,08$	0,038	<i>Good Fit</i>

Sumber : Data primer diolah, 2019

Dari hasil pengujian CFA pada tabel 4.11., dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan model konstruk eksogen diatas merupakan model fit yang dapat diterima. Meskipun nilai chi-square 233,074 dan *significance probability* 0,014 ( $< 0,05$ ), akan tetapi nilai DF, CMIN/DF, TLI, CFI, RMSEA telah memenuhi kriteria yang direkomendasikan.

Sedangkan nilai GFI dan AGFI sedikit dibawah nilai yang direkomendasikan ( $\geq 0,90$ ) dan masuk kategori *marginal fit*. Menurut Hair et al. (2014), penggunaan 3 sampai 4 indeks sudah memberikan bukti kecocokan model yang memadai. Namun, peneliti harus melaporkan setidaknya satu *incremental index* (misalnya GFI atau RMSEA) dan *satu absolute index* (misalnya CFI atau TLI), nilai *chi-square* ( $X^2$ ), dan *degrees of freedom* terkait.

### E. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan 2 cara, yaitu *construct reliability* dan *variance extracted*. Suatu variabel dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik apabila memiliki nilai CR  $\geq 0,70$  dan nilai VE  $\geq 0,50$  (Ghozali, 2017). Rumus yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

$$CR = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

$$VE = \frac{\sum \text{standard loading}^2}{\sum \text{standard loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard loading* ( $\lambda$ ) diperoleh dari *standardized loading* tiap indikator dari hasil AMOS 22.0 (lampiran 5).
- $E_j$  adalah measurement error dari tiap indikator =  $1 - \text{standardized loading}^2$

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Reliabilitas Konstruk**

No	Konstruk	Indikator	$\lambda$	$\lambda^2$	Error = $1 - \lambda^2$	CR	VE	Ket
1	LMX	LMX1	0,628	0,394	0,606	0,9	0,5	Reliabel
		LMX2	0,720	0,518	0,482			
		LMX3	0,685	0,469	0,531			
		LMX4	0,791	0,626	0,374			
		LMX5	0,676	0,457	0,543			
		LMX6	0,622	0,387	0,613			
		LMX7	0,672	0,452	0,548			
		$\Sigma$	<b>4,794</b>	<b>3,303</b>	<b>3,697</b>			
2	WLB	WLB1	0,734	0,539	0,461	0,8	0,5	Reliabel
		WLB2	0,691	0,477	0,523			
		WLB3	0,652	0,425	0,575			
		WLB4	0,682	0,465	0,535			
		$\Sigma$	<b>2,759</b>	<b>1,906</b>	<b>2,094</b>			
3	JS	JS1	0,690	0,476	0,524	0,8	0,5	Reliabel
		JS2	0,682	0,465	0,535			
		JS3	0,703	0,494	0,506			
		JS4	0,628	0,394	0,606			
		JS5	0,690	0,476	0,524			
		JS6	0,704	0,496	0,504			
		$\Sigma$	<b>4,097</b>	<b>2,802</b>	<b>3,198</b>			



No	Konstruk	Indikator	$\lambda$	$\lambda^2$	Error $= 1-\lambda^2$	CR	VE	Ket				
4	OCB	OCB1	0,731	0,534	0,466	0,9	0,6	Reliabel				
		OCB2	0,719	0,517	0,483							
		OCB3	0,701	0,491	0,509							
		OCB5	0,707	0,500	0,500							
		OCB6	0,720	0,518	0,482							
		OCB7	0,735	0,540	0,460							
		OCB8	0,737	0,543	0,457							
		OCB9	0,762	0,581	0,419							
		OCB10	0,804	0,646	0,354							
		OCB11	0,801	0,642	0,358							
		OCB12	0,807	0,651	0,349							
		OCB13	0,693	0,480	0,520							
		OCB14	0,751	0,564	0,436							
		OCB15	0,750	0,563	0,438							
		OCB16	0,815	0,664	0,336							
			$\Sigma$	<b>11,233</b>	<b>8,435</b>				<b>6,565</b>			

Sumber : Data primer diolah, 2019

Tabel 4.12. menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Construct Reliability* (CR)  $\geq 0,7$  dan nilai *Varian Extracted* (VE)  $\geq 0,5$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *leader-member exchange*, *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *organizational citizenship behavior* adalah reliabel.

## **F. Analisis *Full Model* Struktural**

Setelah dilakukan analisis terhadap setiap indikator konstruk eksogen dan endogen melalui uji CFA, langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi SEM secara *full model*.

### **1. Uji Kecukupan Sampel**

Analisis SEM membutuhkan sampel paling sedikit 5 kali jumlah indikator yang digunakan. Dalam analisis SEM, prosedur estimasi yang paling umum digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation*. Untuk memberikan dasar estimasi yang kuat, ukuran sampel yang disarankan untuk penggunaan metode *Maximum Likelihood Estimation* adalah 100-400 sampel (Hair, et al., 2014).

Indikator dalam penelitian ini berjumlah 33 item, sehingga sampel minimal yang dibutuhkan adalah  $5 \times 33 = 165$  responden. Kuesioner yang didistribusikan dalam penelitian ini berjumlah 175 eksemplar, lebih banyak 10 kuesioner dari target awal (165 sampel) seperti dijelaskan di bab 3. Dari jumlah tersebut, sampel yang layak digunakan dalam penelitian ini berjumlah 169 responden, sehingga

dapat disimpulkan telah memenuhi jumlah sampel minimal yang ditetapkan dalam analisis SEM.

## 2. Normalitas Data

Analisis SEM mensyaratkan adanya distribusi data yang normal. Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio*. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai *critical ratio* berada pada rentang  $\pm 2,58$  (Ghozali, 2017). Hasil uji normalitas data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Normalitas**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
OCB16	3,000	5,000	-,084	-,444	-,446	-1,185
OCB15	2,000	5,000	-,449	-2,385	-,171	-,452
OCB14	2,000	5,000	-,188	-,999	-,446	-1,183
OCB13	2,000	5,000	-,450	-2,391	,145	,384
OCB12	3,000	5,000	-,117	-,622	-,497	-1,318
OCB11	3,000	5,000	,020	,106	-,746	-1,979
OCB10	2,000	5,000	-,038	-,202	-,623	-1,654
OCB9	2,000	5,000	-,475	-2,523	-,086	-,227
OCB8	2,000	5,000	-,275	-1,460	-,030	-,081
OCB7	2,000	5,000	-,392	-2,080	-,153	-,406
OCB6	2,000	5,000	-,288	-1,527	,334	,885
OCB5	2,000	5,000	-,594	-3,154	,167	,444
OCB3	2,000	5,000	-,506	-2,683	,016	,041
OCB2	2,000	5,000	-,264	-1,399	-,162	-,431
OCB1	2,000	5,000	-,576	-3,055	-,033	-,086
JS1	2,000	5,000	,287	1,524	-,763	-2,025

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
JS2	2,000	5,000	-,116	-,614	-,271	-,718
JS3	2,000	5,000	-,138	-,732	-,198	-,526
JS4	2,000	5,000	-,126	-,671	-,204	-,541
JS5	2,000	5,000	,334	1,772	-,153	-,405
JS6	3,000	5,000	,404	2,142	-,685	-1,817
WLB1	2,000	5,000	-,344	-1,825	-,109	-,289
WLB2	2,000	5,000	-,395	-2,096	-,140	-,370
WLB3	2,000	5,000	-,458	-2,431	,245	,651
WLB4	3,000	5,000	,101	,537	-,654	-1,736
LMX7	3,000	5,000	,013	,071	-,477	-1,265
LMX6	2,000	5,000	-,244	-1,297	-,202	-,537
LMX5	2,000	5,000	,029	,154	-,342	-,907
LMX4	2,000	5,000	-,335	-1,779	-,186	-,493
LMX3	2,000	5,000	-,420	-2,229	,051	,134
LMX2	2,000	5,000	-,584	-3,101	,178	,473
LMX1	2,000	5,000	-,324	-1,721	-,281	-,746
Multivariate					70,015	9,756

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil uji normalitas diatas, terdapat beberapa indikator dengan nilai *critical ratio skewness* diluar  $\pm 2,58$ . Hasil ini menunjukkan bahwa secara *univariate* normalitas data tidak baik. Hasil *uji multivariate* juga menunjukkan nilai *critical ratio* sebesar 9,756 (di atas  $\pm 2,58$ ) yang mengindikasikan bahwa data tidak berdistribusi secara normal. Dengan demikian, hasil pengujian menunjukkan bahwa data belum memenuhi syarat uji normalitas.

Untuk mengatasi hal tersebut, langkah selanjutnya adalah dengan cara melakukan *bootstrapping*. *Bootstrap* adalah prosedur *resampling* di mana sampel asli diperlakukan sebagai populasi. *Multiple sub-sample* kemudian diambil secara random dengan *replacement* dari populasi. Teknik *bootstrap* membuat peneliti dapat menciptakan *multiple sample* dari *original data base* (Ghozali, 2017). Proses *bootstrapping* pada penelitian ini menggunakan *bootstrap distributions* berbentuk histogram dengan prosedur *Bollen-Stine*. Jumlah sampel *bootstrapping* yang diimplementasikan dalam analisis SEM biasanya berjumlah 250-2000 sampel (Bollen & Stine, 1992). Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan jumlah sampel *bootstrapping* sebesar 500 sampel dengan hasil analisis data seperti tersaji pada gambar dibawah ini:

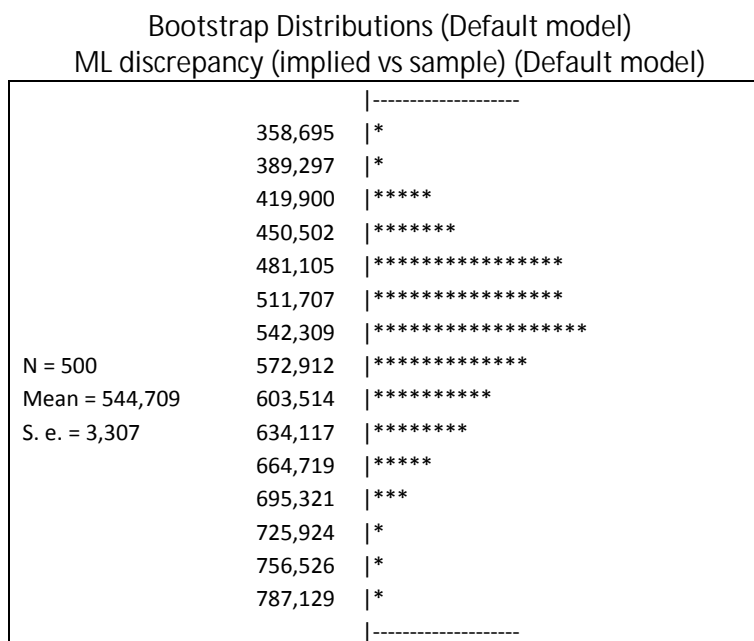
**Bollen-Stine Bootstrap (Default model)**

The model fit better in 151 bootstrap samples.

It fit about equally well in 0 bootstrap samples.

It fit worse or failed to fit in 349 bootstrap samples.

Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap  $p = ,699$



**Gambar 4.4.**  
**Hasil *Bollen-Stine Bootstrap* dan *Bootstrap Distributions***

Dari hasil diatas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas *bootstrap* adalah 0,699 ( $p > 0,05$ ). Nilai  $p > 0,05$  yang dihasilkan oleh model menunjukkan bahwa model yang dikembangkan didukung atau sesuai dengan data (Bollen & Stine, 1992). Dari 500 sampel yang dibangkitkan, nilai rata-rata chi-square adalah 544,709. Distribusi *chi-square* adalah normal karena ada beberapa nilai diatas dan dibawah 544,709 yang hampir seimbang serta histogram yang berbentuk seperti lonceng.

### 3. Uji Outliers

Uji outliers dalam penelitian ini menggunakan nilai *mahalanobis distance*. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan nilai *chi-square* pada *degree of freedom* 32 (jumlah indikator valid dalam *fit* model) dengan tingkat signifikansi  $p < 0,001$ . Hasil perhitungan nilai *chi-square* (0,001 ; 32) dengan menggunakan rumus CHIINV pada aplikasi *excel* adalah 62,487. Apabila nilai *mahalanobis d-squared* dari data yang diobservasi lebih besar dari 62,487, maka data tersebut menunjukkan adanya *multivariate outliers*.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Multivariate Outliers Tahap 1**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
80	68,533	,000	,030
103	63,621	,001	,007
97	57,659	,004	,023
108	57,437	,004	,004
105	55,747	,006	,003
.....	.....	.....	.....
42	30,131	,561	,462
136	29,917	,572	,516
25	29,893	,574	,467
28	29,660	,585	,530
27	29,590	,589	,505

Sumber : Data primer diolah, 2019, lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.14. diatas, diketahui terdapat 2 *observation number* (80 dan 103) yang nilai *mahalanobis d-squared* lebih besar dari 62,487 atau terdapat *multivariate outliers*. Dengan demikian, data nomor 80 dan 103 ini akan dibuang dari analisis untuk mendapatkan normalitas data yang baik.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji *Multivariate Outliers* Tahap 2**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
106	57,738	,004	,443
104	57,558	,004	,126
96	57,221	,004	,030
10	55,895	,006	,015
103	55,686	,006	,003
.....	.....	.....	.....
30	30,609	,537	,183
162	30,307	,552	,255
157	30,136	,561	,278
8	29,919	,572	,324
98	29,909	,573	,274

Sumber : Data primer diolah, 2019, lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.15. diatas, diketahui bahwa seluruh data yang diobservasi memiliki nilai *mahalanobis d-squared* dibawah 62,487 dan dapat disimpulkan bebas dari *multivariate outliers*.



#### 4. *Multicollinearity dan Singularity*

Multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui dari nilai *determinant of sample covariance matrix* . Nilai determinan yang benar-benar kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas dan singularitas (Tabachnick & Fidel, 2013). Cara paling sederhana dan paling jelas untuk mengidentifikasi kolinearitas adalah dengan cara memeriksa matriks korelasi untuk variabel independen. Kehadiran korelasi tinggi (umumnya 0,90 atau lebih tinggi) merupakan indikasi pertama yang menunjukkan adanya kolinearitas substansial (Hair et al., 2014). Asumsi multikolinearitas mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar antar variabel independen. Koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah (dibawah 0,5). Jika korelasi kuat, maka terjadilah problem multikolinearitas (Santoso, 2012).

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Multikolinearitas dan Singularitas**

Determinant of sample covariance matrix = ,000

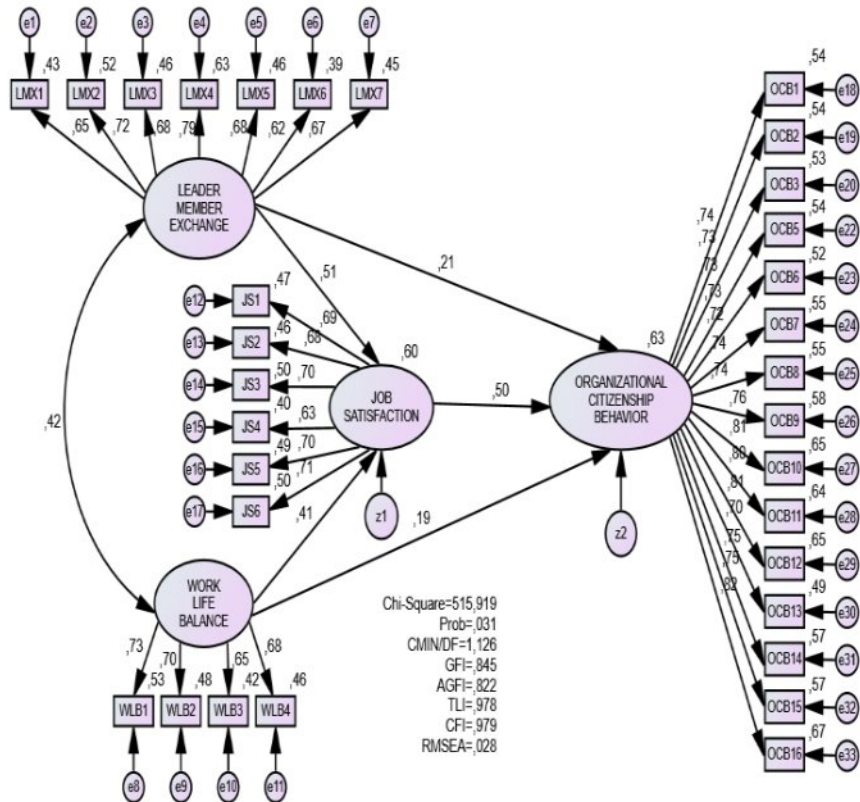
Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
LEADER_MEMBER_EXCHANGE <--> WORK_LIFE_BALANCE	,415

Sumber : Data primer diolah, 2019, lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.16. diatas, diketahui bahwa nilai *determinant of sample covariance matrix* adalah 0,000 (mendekati nol). Akan tetapi, nilai korelasi antar variabel independennya adalah 0,415 (lebih rendah dari 0,90) yang berarti tidak ada kolinearitas yang substansial (Hair et al., 2014). Nilai korelasi 0,415 (dibawah 0,5) juga menunjukkan bahwa korelasi antar variabel independen adalah lemah dan tidak ada problem multikolinearitas (Santoso, 2012). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data tersebut layak untuk dianalisis lebih lanjut.

## 5. Evaluasi Goodness of Fit



**Gambar 4.5.**  
**Hasil Uji Structural Equation Modelling**

**Tabel 4.17**  
**Hasil Pengujian CFA Full Model**

No	Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil	Kesimpulan
1	Chi Square (df = 458)	< 508,893	515,919	Unfit
2	Significance Probability	≥ 0,05	0,031	Unfit
3	CMIN/DF	≤ 2	1,126	Good Fit
4	GFI	≥ 0,90	0,845	Marginal Fit
5	AGFI	≥ 0,90	0,822	Marginal Fit
6	TLI	≥ 0,95	0,978	Good Fit
7	CFI	≥ 0,95	0,979	Good Fit
8	RMSEA	≤ 0,08	0,028	Good Fit

Sumber : Data primer diolah, 2019

Dari hasil pengujian CFA pada tabel 4.17., dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan model penelitian yang dibangun merupakan model fit yang dapat diterima. Meskipun nilai chi-square > 508,893 dan *significance probability* 0,031 (< 0,05), akan tetapi nilai DF, CMIN/DF, TLI, CFI, RMSEA telah memenuhi kriteria yang direkomendasikan. Sedangkan nilai GFI dan AGFI sedikit dibawah nilai yang direkomendasikan ( $\geq$  0,90) dan masuk kategori *marginal fit*. Menurut Hair et al. (2014), penggunaan 3 sampai 4 indeks sudah memberikan bukti kecocokan model yang memadai. Namun, peneliti harus melaporkan setidaknya satu *incremental index* (misalnya GFI atau RMSEA) dan *satu absolute index* (misalnya CFI atau TLI), nilai *chi-square* ( $X^2$ ), dan *degrees of freedom* terkait.

### **G. Uji Hipotesis**

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian. Pengujian dilakukan terhadap 7 hipotesis yang diajukan. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan *t-value* (*critical ratio*) pada tingkat signifikansi

0,05. Hipotesis penelitian diterima apabila nilai *Critical Ratio* ( $C.R.$ )  $\geq 1,967$  atau nilai Probabilitas ( $P$ )  $\leq 0,05$ .

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji Hipotesis**

Regression Weights		Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan	
JS	<---	LMX	0,524	0,102	5,132	***	Signifikan
JS	<---	WLB	0,356	0,082	4,364	***	Signifikan
OCB	<---	JS	0,615	0,152	4,032	***	Signifikan
OCB	<---	LMX	0,270	0,117	2,307	0,021	Signifikan
OCB	<---	WLB	0,206	0,096	2,142	0,032	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2019, lampiran 8

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4.18. diatas dapat disimpulkan bahwa:

1. *Leader-member exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* (JS) yang ditunjukkan dengan nilai C.R. sebesar 5,132 ( $\geq 1,967$ ) dengan nilai Probabilitas ( $P$ )  $\leq 0,05$  atau terdapat tanda \*\*\*.
2. *Work-life balance* (WLB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* (JS) yang ditunjukkan dengan nilai C.R. sebesar 4,364 ( $\geq 1,967$ ) dengan nilai Probabilitas ( $P$ )  $\leq 0,05$  atau terdapat tanda \*\*\*.

3. *Job satisfaction* (JS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang ditunjukkan dengan nilai C.R. sebesar 4,032 ( $\geq 1,967$ ) dengan nilai Probabilitas (P)  $\leq 0,05$  atau terdapat tanda \*\*\*.
4. *Leader-member exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang ditunjukkan dengan nilai C.R. sebesar 2,307 ( $\geq 1,967$ ) dengan nilai Probabilitas (P) sebesar 0,021 ( $\leq 0,05$ ).
5. *Work-life balance* (WLB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang ditunjukkan dengan nilai C.R. sebesar 2,142 ( $\geq 1,967$ ) dengan nilai Probabilitas (P) sebesar 0,032 ( $\leq 0,05$ ).

## H. Efek Mediasi

Pengaruh *job satisfaction* sebagai variabel intervening dalam penelitian ini dapat dilihat dengan cara membandingkan nilai dari *standardized direct effects*, *standardized indirect effects*, dan *standardized total effects* dari output AMOS 22.0. Disamping itu, dalam penelitian ini juga dilakukan uji Sobel untuk mengetahui tingkat signifikansi dari mediasi tersebut.

## 1. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

**Tabel 4.19**  
**Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total**

	<i>Direct Effects</i>	<i>Indirect Effects</i>	<i>Total Effects</i>
LMX terhadap JS	0,512	-	0,512
WLB terhadap JS	0,408	-	0,408
JS terhadap OCB	0,499	-	0,499
LMX terhadap OCB	0,214	-	0,469
LMX terhadap OCB melalui JS	-	0,255	
WLB terhadap OCB	0,191	-	0,395
WLB terhadap OCB melalui JS	-	0,204	

Sumber : Data primer diolah, 2019, lampiran 9

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.19., dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung terbesar adalah pengaruh LMX terhadap JS, dan pengaruh tidak langsung terbesar adalah pengaruh LMX terhadap OCB melalui JS. Pengaruh tidak langsung LMX terhadap OCB melalui JS (0,255) lebih besar daripada pengaruh langsung LMX terhadap OCB (0,214) sehingga dapat disimpulkan bahwa JS memediasi hubungan antara LMX dan OCB. Pengaruh tidak langsung WLB terhadap OCB melalui JS (0,204) lebih besar daripada pengaruh langsung WLB terhadap OCB (0,191) sehingga dapat disimpulkan bahwa JS memediasi hubungan antara WLB dan OCB.

## 2. Uji Sobel

Uji Sobel dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi dari variabel mediasi. Perhitungan nilai signifikansi ini harus dilakukan secara manual, karena AMOS tidak mengeluarkan *output* signifikansi dari peranan tidak langsung. Data yang diperlukan untuk menghitung tingkat signifikansi variabel mediasi yaitu nilai peranan (*Estimate*) dan *standard error* (S.E) yang dapat diambil dari hasil AMOS 22.0 (Widhiarso, 2011). Untuk memudahkan perhitungan, uji sobel dalam penelitian ini dihitung secara *online* melalui <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> yang dikembangkan oleh Preacher dan Leonardelli (2001).

**Tabel 4.20**  
**Hasil Uji Sobel (LMX – JS - OCB)**

	Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.524	Sobel test:	3.17858621	0.1013847	0.00147995
b	0.615	Aroian test:	3.14205954	0.1025633	0.00167764
s <sub>a</sub>	0.102	Goodman test:	3.21641711	0.10019223	0.00129802
s <sub>b</sub>	0.152	Reset all	Calculate		

Sumber : Data primer diolah, 2019

Keterangan:

- a : koefisien regresi LMX terhadap JS
- b : koefisien regresi JS terhadap OCB
- S<sub>a</sub> : *standard error* dari koefisien a
- S<sub>b</sub> : *standard error* dari koefisien b



Berdasarkan hasil perhitungan *Sobel test* pada tabel 4.20., diketahui bahwa nilai t hitung adalah 3,1786 ( $> 1,96$ ) dengan *p-value* sebesar 0,0015 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel *job satisfaction* memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* secara signifikan.

**Tabel 4.21**  
**Hasil Uji Sobel (WLB – JS - OCB)**

	Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.356	Sobel test:	2.95992093	0.07396819	0.00307718
b	0.615	Aroian test:	2.91877331	0.07501096	0.00351412
s <sub>a</sub>	0.082	Goodman test:	3.00285935	0.07291051	0.00267456
s <sub>b</sub>	0.152	Reset all	Calculate		

Sumber : Data primer diolah, 2019

Keterangan:

- a : koefisien regresi WLB terhadap JS
- b : koefisien regresi JS terhadap OCB
- S<sub>a</sub> : *standard error* dari koefisien a
- S<sub>b</sub> : *standard error* dari koefisien b

Berdasarkan hasil perhitungan *Sobel test* pada tabel 4.21., diketahui bahwa nilai t hitung adalah 2,9599 ( $> 1,96$ ) dengan *p-value* sebesar 0,0031 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel *job satisfaction*

memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* secara signifikan.

## **I. Pembahasan**

### **1. Hipotesis 1 "*Leader-Member Exchange (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction (JS)*"**

Kualitas LMX di tempat kerja seringkali dapat mempengaruhi keseluruhan struktur dan keberhasilan organisasi (Mardanov et al., 2008). Studi meta analisis terhadap teori LMX menemukan bahwa secara umum LMX berhubungan dengan variabel-variabel yang terkait dengan kinerja dan sikap positif, terutama kepada bawahan seperti peningkatan kinerja, kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi yang lebih kuat, dan menurunnya tingkat *turnover* karyawan (Gerstner & Day, 1997). Temuan ini sejalan dengan penelitian Tjahjono et al. (2018) yang menyatakan bahwa peran *leader* terhadap kepuasan kerja karyawan adalah bersifat positif.

Hasil uji statistik AMOS 22.0 menunjukkan bahwa hipotesis 1 didukung, karena memiliki nilai C.R. sebesar 5,132 ( $\geq 1,967$ ) dengan nilai Probabilitas (P)  $\leq 0,05$  atau terdapat tanda \*\*\*. Temuan ini menjelaskan bahwa semakin tinggi kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan akan berdampak pada semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Kualitas hubungan LMX ini dapat ditingkatkan dengan cara membangun komunikasi yang baik, serta menumbuhkan rasa saling menghormati dan saling percaya satu sama lain. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian empiris lainnya yang menemukan adanya korelasi positif yang cukup kuat antara LMX dengan kepuasan kerja (Harris et al., 2009; Jordan & Troth, 2011; Mardanov et al., 2008; Monahan, 2013; Stringer, 2006).

## **2. Hipotesis 2 "*Work-Life Balance (WLB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction (JS)*"**

Pencarian keseimbangan kehidupan kerja (WLB) merupakan proses dimana individu berupaya untuk

mengubah keadaan sesuai dengan perubahan dalam prioritas mereka sendiri baik secara fisik maupun psikologis atau terhadap keduanya yang dipicu oleh beberapa faktor seperti usia, perubahan kondisi kerja, dan teknologi baru (Byrne, 2005). Beban kerja karyawan akan berdampak terhadap WLB yang dirasakan dan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka (Kaliannan et al., 2016). Karyawan yang tidak dapat menyeimbangkan beban kerja yang berat dengan kewajiban keluarga, dapat mengalami ketidakpuasan dalam bekerja (Qu & Zhao, 2012).

Hasil uji statistik AMOS 22.0 menunjukkan bahwa hipotesis 2 didukung, karena memiliki nilai C.R. sebesar 4,364 ( $\geq 1,967$ ) dengan nilai Probabilitas ( $P \leq 0,05$ ) atau terdapat tanda \*\*\*. Temuan ini menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) karyawan maka akan semakin tinggi juga kepuasan kerja karyawan tersebut. Karyawan yang merasa kehidupan kerja dan non kerjanya berjalan seimbang cenderung menunjukkan sikap-sikap yang positif seperti memiliki

motivasi yang baik, produktif, dan tidak membawa masalah di rumah ke dalam pekerjaan. Pencapaian WLB yang baik akan membuat karyawan merasa memiliki kendali atas kehidupan kerja dan non kerja mereka yang dapat mendorong timbulnya kepuasan kerja dalam diri mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian empiris lainnya yang menunjukkan bahwa WLB memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja individu (Cegarra-Leiva et al., 2012; Saltzstein et al., 2001).

**3. Hipotesis 3 " *Job Satisfaction (JS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*"**

Menurut Robbins dan Judge (2017), OCB merupakan *outcome* dari kepuasan kerja. Salah satu penjelasan mengapa kepuasan kerja berhubungan positif dengan OCB adalah didasarkan pada teori pertukaran sosial dan prinsip timbal balik. Perilaku OCB karyawan merupakan salah satu cara yang mereka tunjukkan untuk menghargai

organisasi mereka yang telah menyediakan lingkungan kerja yang memuaskan. OCB juga bisa muncul karena adanya unsur emosional dalam kepuasan kerja, karena komponen emosional ini dapat mempengaruhi sikap seseorang untuk terlibat dalam OCB (Bowling, 2010).

Hasil uji statistik AMOS 22.0 menunjukkan bahwa hipotesis 3 didukung, karena memiliki nilai C.R. sebesar 4,032 ( $\geq 1,967$ ) dengan nilai Probabilitas (P)  $\leq 0,05$  atau terdapat tanda \*\*\*. Temuan ini menjelaskan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi juga OCB karyawan. Kepuasan kerja diyakini telah mendorong timbulnya sikap positif karyawan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan individu dan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab bahkan melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian empiris lainnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berkorelasi positif dan merupakan faktor pendorong munculnya OCB di lingkungan kerja

(Arasli & Baradarani, 2014; Mehboob & Bhutto, 2012; Pio & Tampi, 2018; Tharikh et al., 2016; Zeinabadi, 2010).

**4. Hipotesis 4 "*Leader-Member Exchange (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*"**

Teori LMX menyatakan bahwa pemimpin menjalankan interaksi yang berbeda-beda dengan semua bawahannya dan bentuk interaksi ini akan menentukan kualitas hubungan antar keduanya (Dulebohn et al., 2012). Bawahan dalam kategori *in-group* dengan pemimpin yang mau berbagi sumber daya berharga seperti waktu, informasi, dan dukungan pribadi cenderung akan melakukan OCB dengan penuh semangat dibandingkan dengan bawahan dalam kategori *out-group* (Hui et al., 1999). Dengan demikian, efektivitas dan kemauan bawahan dalam melakukan OCB sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan dan kualitas hubungan antar keduanya (Ibrahim et al., 2013).

Hasil uji statistik AMOS 22.0 menunjukkan bahwa hipotesis 4 didukung, karena memiliki nilai C.R. sebesar 2,307 ( $\geq 1,967$ ) dengan nilai Probabilitas (P) 0,021 ( $\leq 0,05$ ). Temuan ini menjelaskan bahwa semakin tinggi kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan akan berdampak pada semakin meningkatnya OCB karyawan. Bawahan dalam hubungan LMX berkualitas tinggi akan mendapatkan dukungan emosional dan kepercayaan dari atasan mereka. Hal inilah yang mendorong mereka dalam menunjukkan perilaku-perilaku OCB di tempat kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi meta analisis Ilies et al. (2007) yang menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat dan positif antara kualitas LMX dengan OCB karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian lain yang menemukan bahwa LMX secara positif terkait dengan OCB (Hackett et al., 2003; Podsakoff et al., 2000; Sun et al., 2013; Wang et al., 2005).



**5. Hipotesis 5 "*Work-Life Balance (WLB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*"**

WLB berkontribusi dalam mendorong karyawan menunjukkan sikap-sikap yang positif dan telah menjadi isu yang sangat penting dalam dunia kerja (Rao, 2017). Keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan sosial memiliki dampak yang signifikan pada sikap dan perilaku karyawan serta efektivitas organisasi. WLB diyakini dapat mempromosikan keterlibatan karyawan dalam OCB yang dapat menguntungkan organisasi melalui efektivitas yang positif. Kualitas WLB yang tinggi sangat penting bagi organisasi agar dapat terus mempertahankan karyawan terbaiknya (Pradhan et al., 2016).

Hasil uji statistik AMOS 22.0 menunjukkan bahwa hipotesis 5 didukung, karena memiliki nilai C.R. sebesar 2,142 ( $\geq 1,967$ ) dengan nilai Probabilitas (P) 0,032 ( $\leq 0,05$ ). Temuan ini menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*)

karyawan maka akan semakin tinggi juga OCB karyawan tersebut. Dengan demikian, peran organisasi dalam mendorong pencapaian WLB yang lebih baik bagi karyawannya sangat dibutuhkan, karena hal tersebut dapat mendorong karyawan dalam menunjukkan perilaku-perilaku OCB di tempat kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian empiris lainnya yang menunjukkan bahwa WLB memiliki pengaruh yang positif dalam meningkatkan OCB karyawan (Lambert, 2000; Organ et al., 2006; Pradhan, et al., 2016).

**6. Hipotesis 6 "*Job Satisfaction (JS) memediasi pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*"**

Output uji mediasi melalui AMOS 22.0 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung LMX terhadap OCB melalui JS (0,255) lebih besar daripada pengaruh langsung LMX terhadap OCB (0,214) sehingga dapat disimpulkan bahwa JS memediasi hubungan antara

LMX dan OCB. Hasil ini diperkuat dengan *Sobel test* yang menghasilkan nilai  $t$  hitung sebesar 3,1786 ( $> 1,96$ ) dengan  $p$ -value sebesar 0,0015 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 diterima, yaitu variabel *job satisfaction* memediasi pengaruh *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* secara signifikan.

Karyawan yang memiliki kualitas LMX yang baik, cenderung akan merasa nyaman bekerja dengan atasan yang mau berbagi informasi, memberikan kepercayaan, dan menghormati mereka. Perasaan positif tersebut mendorong tumbuhnya kepuasan kerja dalam diri mereka dan menjadi jalan munculnya perilaku-perilaku OCB dikantor. Semakin baik kualitas hubungan karyawan dengan atasan, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja, dan pada akhirnya dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian empiris lain yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dari

hubungan LMX dan OCB (Ibrahim et al., 2013; Kasemsap, 2013; Suryana, 2014; Tsai & Su, 2011).

**7. Hipotesis 7 "*Job Satisfaction (JS)* memediasi pengaruh *Work-Life Balance (WLB)* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*"**

Output uji mediasi melalui AMOS 22.0 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung WLB terhadap OCB melalui JS (0,204) lebih besar daripada pengaruh langsung WLB terhadap OCB (0,191) sehingga dapat disimpulkan bahwa JS memediasi hubungan antara WLB dan OCB. Hasil ini diperkuat dengan *Sobel test* yang menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,9599 ( $> 1,96$ ) dengan p-value sebesar 0,0031 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 diterima, yaitu variabel *job satisfaction* memediasi pengaruh *work-life balance* dengan *organizational citizenship behavior* secara signifikan.

WLB memiliki dampak yang signifikan pada sikap dan perilaku karyawan serta efektivitas organisasi.

Pencapaian keseimbangan kehidupan kerja dan non kerja yang baik dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam perilaku-perilaku OCB (Pradhan et al., 2016). Karyawan yang mendapat dukungan pencapaian WLB yang lebih baik, akan membalas dengan cara yang bermanfaat bagi organisasi seperti meningkatnya kepuasan terhadap pekerjaan, dan perilaku OCB yang baik (Lambert, 2000). Kepuasan kerja perlu mendapat perhatian khusus, karena itu tidak hanya merupakan indikator WLB tetapi juga terkait dengan OCB karyawan (Yu et al., 2018). Semakin baik pencapaian WLB, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan, dan semakin mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam perilaku-perilaku OCB. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian empiris lain yang menemukan adanya hubungan yang sifatnya tidak langsung dari pengaruh WLB terhadap OCB yang dimediasi oleh *job satisfaction* (Prasetio, 2016; Prasetio et al., 2017; Yu et al., 2018).