

**PENGARUH PATERNALISTIC LEADERSHIP TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) MELALUI JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING ( STUDI KASUS PADA UNIT FINISHING PT. PRIMATEXCO INDONESIA )**

**R. IRAWAN SUPRIYATNO**

STIE Muhammadiyah Pekalongan

Email : [r.irawanstiem@gmail.com](mailto:r.irawanstiem@gmail.com)

**Abstrak**

Organisasi perusahaan PT. Primatexco Indonesia memerlukan pengembangan ilmu pengetahuan, ketrampilan, kemampuan serta keahlian untuk mempertahankan kualitas produksinya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis Pengaruh *Paternalistic Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Job Satisfaction* sebagai variable *Intervening* (Studi kasus pada Unit Finishing PT. Primatexco Indonesia)

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. *Paternalistic Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
2. *Paternalistic Leadership* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*
3. *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Model analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan program AMOS 4.0, kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah (1) *Paternalistic Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), (2) *Paternalistic Leadership* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*. (3) *Job Satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* tidak dapat memediasi hubungan antara *Paternalistic Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Implikasi *Paternalistic Leadership* bagi karyawan memberikan dampak yang positif terhadap perkembangan perilaku anggota organisasi dimana masih ada hambatan yang dirasakan anggota dalam melaksanakan tugas masih memerlukan perhatian, kepedulian, pembinaan, dukungan serta motivasi dari unsur pimpinan guna untuk membentuk perilaku organisasi yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi

**Kata kunci** : *Paternalistic Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction*

**1. PENDAHULUAN**

Organisasi pada umumnya percaya untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim

atau kelompok sehingga pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun dalam kenyataan sehari-hari, kinerja tinggi bagi anggota bukanlah hal mudah untuk dicapai karena banyak hal yang menghalangi dalam

mencapai kinerja tinggi. Kinerja yang baik menuntut “Perilaku sesuai” anggota yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku inrole, tetapi juga perilaku extra-role disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dengan mencoba menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada suatu perusahaan guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas dengan memberikan kontribusi terhadap transformasi sumber daya, inovasi dan daya adaptasi dan kepuasan kerja seharusnya merupakan penentu utama dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Anggota yang puas akan lebih mungkin untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain dan jauh lebih melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Akan tetapi bukti terbaru mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Organ (1988) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku anggota dalam organisasi yang mencerminkan kegiatan sehari-hari yang mempunyai dampak terhadap organisasi dan pencapaian tujuan yang ditetapkan. Figur seorang pemimpin dapat memotivasi anggota dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Di pihak lain sangat diperlukan anggota yang memahami tugas-tugas yang dibebarkannya dapat diselesaikan dengan baik, disiplin dan penuh

tanggung jawab dan dengan adanya perhatian dari pimpinan.

Ketika ada perubahan kualitas yang baik pada atasan dan bawahan, pemimpin dan bawahan akan menjadi lebih dekat, *solid*, mempunyai kepercayaan timbal balik yang tinggi, lebih mendukung satu sama lain dan lebih terikat secara informal. Sebagai hasil dari perubahan sosial antara pemimpin dan anggota, bawahan bersedia bertanggungjawab dan bahkan menghabiskan lebih banyak waktu dan energi untuk membalas “perlindungan” pemimpin. Perilaku kepemilikan organisasi berarti ketertarikan pada organisasi, para anggota harus mengambil inisiatif tidak hanya berdasarkan “kewajiban mereka” tetapi juga untuk membantu rekannya, melindungi perangkat organisasi dan melakukan lebih dari standar minimum kerja yang diisyaratkan. Saat para anggota berlaku seperti itu, organisasi tidak memberikan penghargaan secara finansial tetapi organisasi akan mempertimbangkan perilaku itu untuk kenaikan jabatan dan gaji. Itulah sebabnya, perilaku tersebut tidak terkait secara langsung pada penghargaan (Farth, Early & Lin, 1997; Organ, 1998).

PT. Primatexco Indonesia sebagai perusahaan berskala Internasional selalu dituntut untuk senantiasa melakukan inovasi dan terobosan agar senantiasa eksis dalam percaturan bisnis. Posisi sumberdaya manusia didalamnya juga senantiasa dituntut untuk menyesuaikan diri dengan persaingan yang ada. Struktur organisasinya pun dirancang

sedemikian rupa agar memudahkan pencapaian tujuan perusahaan. Unit Finishing ( penyempurnaan) yang menjadi pelaksana akhir sebelum barang akhir menjadi bagian yang selalu disorot dalam kinerjanya. Ketersediaan barang akhir sangat ditentukan oleh kinerja unit finishing, kurangnya ide-ide kreatif bagi kemajuan organisasi, mendorong organisasi pada pertumbuhan yang stagnan, sehingga menurunkan profesionalisme anggota organisasi. Salah satu cara untuk mengembalikan organisasi pada kinerja yang tinggi adalah dengan mengelola perilaku anggota organisasi melalui kepercayaan dan kepuasan kerja.

Pemimpin mempunyai peranan penting dalam sebuah organisasi, berjalannya sebuah organisasi biasanya akan tercermin dari bagaimana pemimpin organisasi mengelola sumber daya yang ada didalam organisasi. Dalam perkembangan masalah kepemimpinan muncul istilah kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kepemilikan Organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini mendasarkan

pada jurnal yang disusun oleh Shing-Ko Liang, Hsiao-Chi Ling, and Sung-Yi Hsieh, Doctoral Students, National Chiao Tung University (Mar 2007; 10,2) dengan judul "*The Mediating Effects of leader-Member Exchange Quality to Influence the Relationships Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior* "

## 2. RUMUSAN MASALAH

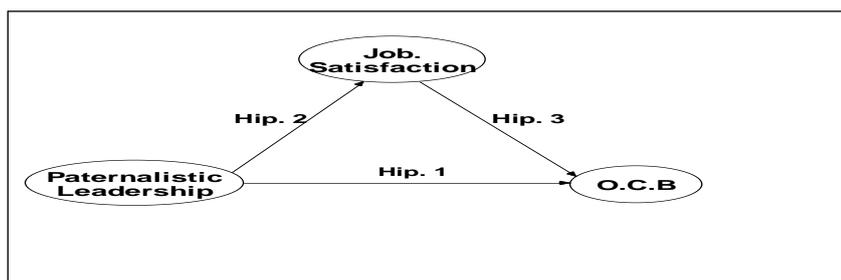
Berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah **Paternalistic Leadership** berpengaruh terhadap **Organizational Citizenship Behavior** (OCB)
2. Apakah **Paternalistic Leadership** berpengaruh terhadap **Job Satisfaction**
3. Apakah **Job Satisfaction** berpengaruh terhadap **Organizational Citizenship Behavior** (OCB)

## 3. PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Berdasarkan hipotesis yang disusun dan dengan melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui pustaka dikembangkan model penelitian sebagai berikut :

Gambar 1.



Penelitian ini menganalisa pengaruh *Paternalistic Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan menggunakan tiga variabel sebagai berikut :

**1. Paternalistic Leadership**

Untuk menguji *Paternalistic Leadership* ini digunakan 12 pertanyaan. *Paternalistic Leadership* ini berfungsi sebagai variabel bebas (Eksogen)

**2. Job Satisfaction**

Untuk mengukur Kepuasan Kerja digunakan 6 pertanyaan. Kepuasan kerja ini berfungsi sebagai variabel intervening (Endogen pertama)

**3. Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Untuk menguji Perilaku Kepemilikan Organisasi ini digunakan 15 pertanyaan. Pertanyaan ini mengukur 5 Dimensi OCB yang meliputi *Sportmanship, Civic Virtue, Altruism, Conscientious dan Courtesy*. OCB berfungsi sebagai variabel terikat kedua

Keterangan :  
 Variabel Independen : X 1 : *Paternalistic*  
 Variabel Dependen : Y 1 : *Job Satisfaction*  
 Y 2 : O  
 C B

**4. TINJAUAN PUSTAKA**

**4.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

merupakan kontribusi individu mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja direward oleh perolehan kinerja tugas

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas extra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah anggota”. Ia merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resekhe. 1997:1 ). Organ (1988) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi.

Banyak peneliti yang menguraikan dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Organ (dalam Diefendorff et al., 2002) menguraikan lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

1. **Altruism**, yaitu kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain.
2. **Civic Virtue**, yaitu Anggota memberikan kontribusi pada isu-isu politik yang ada dalam organisasi dengan cara yang bertanggung jawab.
3. **Conscienceousness**, yaitu anggota mempunyai perilaku tepat pada waktunya, tinggi dalam hal

kehadirannya, dan melakukan sesuatu melebihi kebutuhan dan harapan normal.

4. **Courtesy**, yaitu berbuat baik dan hormat kepada orang lain, termasuk perilaku seperti membantu seseorang untuk mencegah kejadian suatu permasalahan, atau membuat langkah-langkah untuk meredakan / mengurangi berkembangnya suatu masalah

5. **Sportmanship**, yaitu lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi dari pada aspek-aspek negatifnya, mengindikasikan perilaku tidak senang protes, tidak mengeluh, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil/sepele

Organ (dalam Podsakoff dan Mackenzie, 1994), juga menambahkan dengan (6) **Peacekeeping**, yaitu tindakan-tindakan yang menghindari dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal (sebagai stabilisator dalam organisasi) dan (7) **Cheerleading**, diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Selain itu O'Bannon dan Pearce (1999) menambahkan dengan (8) **Teamwork**, yaitu "ikatan" satu orang dengan orang lain dalam satu tim atau pengidentifikasian seseorang terhadap yang lain sebagai satuan tim.

Adapun Graham (dalam Bolino et al., 2002) mengemukakan tiga dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

1. **Obedience**, Anggota menunjukkan ketaatannya melalui kemauan mereka untuk respek terhadap peraturan, prosedur maupun instruksi organisasi. Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan ketepatan waktu masuk kerja, ketepatan penyelesaian tugas, dan tindakan pengurusan terhadap sumber atau aset organisasi.

2. **Loyalty**, Anggota menunjukkan kesetiannya pada organisasi ketika mau menanggukkan kepentingan pribadi mereka bagi keuntungan organisasi dan untuk memajukan serta membela organisasi.

3. **Participation**, Anggota menunjukan tanggung jawabnya secara penuh dengan keterlibatannya dalam keseluruhan aspek-aspek kehidupan organisasi, selalu mengikuti informasi perkembangan organisasi, memberikan saran kreatif dan inovatif kepada rekan kerja. Menyiapkan penyelesaian masalah sebelum diminta, dan berusaha mendapatkan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerjanya.

Pengukuran tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seseorang telah dikembangkan. Oleh Skala Morrison (1995), yang merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resekhe, 1997: 4-5). Skala ini mengukur kelima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut :

Dimensi 1 :

- Altruism** – perilaku membantu orang tertentu menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat.
- Membantu orang lain yang pekerjaannya overload.
  - Membantu proses orientasi anggota baru meskipun tidak diminta.
  - Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk.
  - Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.

- Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta. Membantu orang lain di luar bagian ketika memiliki permasalahan.
- Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.

Dimensi 2 :

- Civic Virtue** – keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi.
- Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.
  - Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

Dimensi 3 :

- Conscientiousness** – perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti, kehadiran terhadap aturan, dan

- sebagai ya.
- Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.
- Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya.
- Berbicara seperlunya dalam percakapan telepon.
- Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan.

- Datang segera jika dibutuhkan.
- Tidak mengambil lebih banyak waktu meskipun memiliki ekstra hari.

Dimensi 4 :

**Courtesy**

- Menyimpan informasi tentang kejadian maupun perubahan dan perkembangan dalam organisasi.
- Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi.
- Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

Dimensi 5 :

**Sportmanship**

- kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.
- Tidak menemukan kesalahan

dalam organisasi. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu.

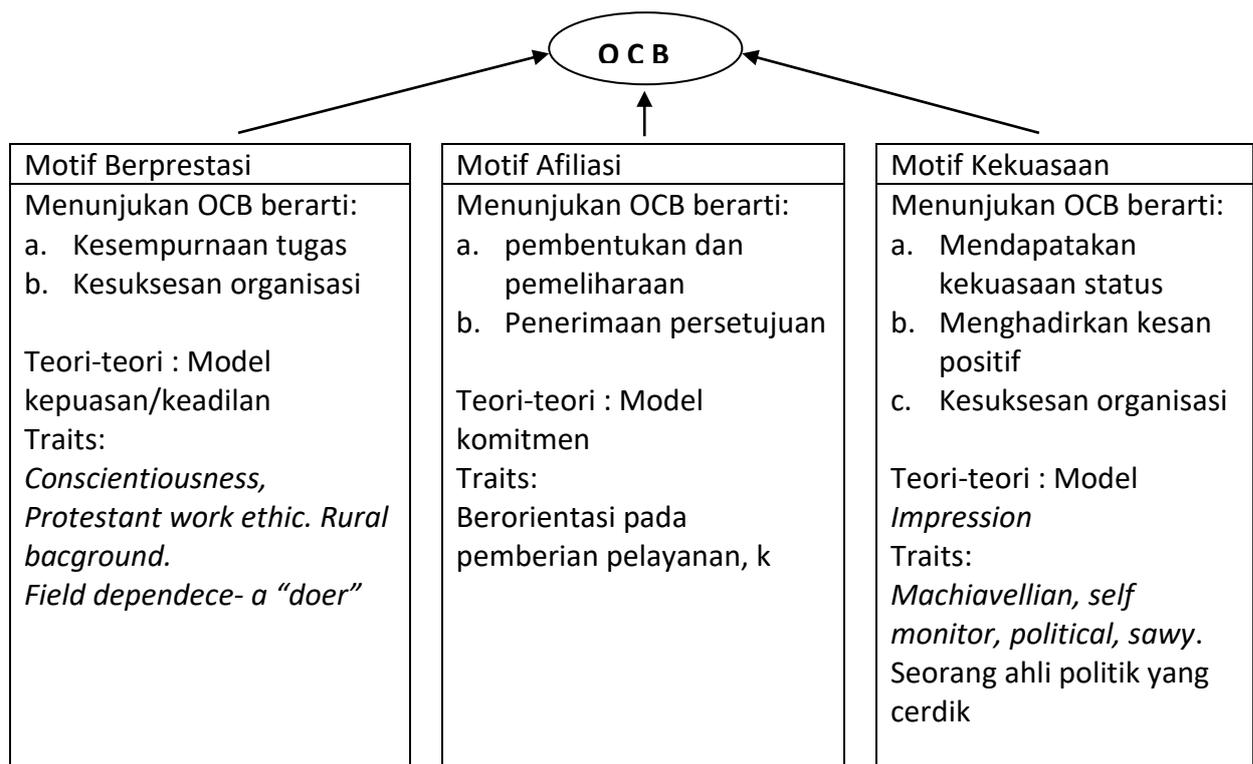
- Tidak membesar-besarkan permasalahan diluar proporsinya.

Pada sebagian besar perilaku yang lain, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditentukan oleh banyak hal yang artinya tidak ada penyebab tunggal dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Tetapi sesuatu yang masuk akal bila kita menerapkannya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara rasional. Sebagaimana salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi yang berasal dari suatu kajian Mc Clelland dan rekan-rekannya. Menurut Mc Clelland, manusia

memiliki tiga tingkatan motif antara lain :

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

Kerangka motif berprestasi, afiliasi dan kekuasaan telah diterapkan untuk memahami *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengapa orang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Gambar berikut menunjukkan model *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang didasari oleh suatu motif.



Model OCB Berdasarkan motif  
 Sumber : Niehof, tanpa tahun hal.6

#### 4.2 Paternalistic Leadership

*Paternalistic Leadership* adalah model kepemimpinan China yang unik model ini dicirikan dengan kebaikan, otoriter dan moral tanpa pamrih pada lingkungan patriaki. Gaya kepemimpinan Paternalistik menurut (Cheng, 1995 a; redding,1990; Silin 1976). Terdapat tiga tipe *Paternalistic Leadership*. “ *Benevolent Leadership*”, *Moral Leadership*”, “*Authoritarian Leadership*”

*Benevolent Leadership* (Kepemimpinan baik hati) adalah kepedulian dan kewajiban atasan pada bawahan begitu juga timbal balik bawahan pada atasan. Dan ada dua kategori kepemimpinan yang baik yaitu: peduli diri

sendiri dan peduli pada bawahan. *Moral Leadership* (Kepemimpinan Bermoral) adalah yang menekankan pada satu pihak sebagai contoh dan cermat dalam memisahkan ketertarikan umum dan independen pada penanaman aturan moral. *Authoritarian Leadership* (Kepemimpinan Otoriter) menekankan pada otoritas personal pemimpin dan mengontrol bawahan pada titik monopoli kekuasaan, kemampuan serta meremehkan bawahan, guna untuk membangun image serta mengajarkan perilaku (Cheng, 1995 b).

Pemimpin perusahaan harus mengenali bahwa paternalistik telah ada pada

kepemimpinan dan teknis manajemen pada organisasi perusahaan saat ini tidak hanya karena teori *Paternalistic Leadership* dijalankan betul-betul oleh kebudayaan tradisional China (Cheng, Bo-Shun, 1988), tetapi juga karena kebaikannya, moral dan otoritasnya telah diterima oleh organisasi perusahaan.

#### 4.3 Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)

Kepuasan kerja adalah sikap umum anggota terhadap pekerjaannya dan secara langsung meningkat pada kebutuhan individu termasuk pekerjaan yang menantang, penghargaan yang adil, lingkungan kerja dan teman sejawat yang mendukung (Astroff, 1992).

Menurut Hasibuan (1995:222) kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Inancevich dan Matteson (1987:64) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut: "*Satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perception of their jobs*". Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui

pekerjaannya. Seseorang merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Locke (1969) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah fenomena psikologi dan merupakan fungsi pengharapan individu untuk mencapai dan memperoleh sesuatu dari pekerjaan.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, batasan atau definisi kepuasan kerja tampaknya belum ada keseragaman. Namun demikian tidaklah terdapat perbedaan yang mendasar dari padanya. Pada intinya, kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, dimana sikap tersebut menyangkut respon terhadap selisih dari apa yang menjadi harapannya dengan apa yang didapatkan dari kenyataan ditempat ia bekerja.

Ada tiga teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal, yaitu: (1) Teori Keadilan (*Equity Theory*); (2) Teori Diskrepansi (*Discrepancy Theory*); (3) Teori Dua Faktor (*Two Factors Theory*). Dalam menguraikan inti teori ini (Gibson et al., 1989: 150-152), yang secara garis besar ulasannya seperti dibawah ini.

##### a. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori Keadilan dikembangkan oleh Adam

(1989) dan teori ini merupakan variasi teori proses perbandingan social. Prinsip teori keadilan ialah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas sesuatu atau factor tertentu. Perbandingan masukan dengan keluaran atas dirinya dibandingkan dengan perbandingan masukan dengan keluaran seseorang/sejumlah orang bandingannya.

Teori ini mempunyai empat komponen utama, menurut Ivancevich dan Matteson (1993:154) yaitu:

1. *Person* : *The individual for whom equity or inequity is perceived.*  
(Orang: Individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil)
2. *Comparison Other*: *Any group or persons used by person by as a referent regarding the ratio of inputs and outcomes.*  
(Orang sebagai pembanding: Setiap kelompok atau orang yang digunakan sebagai pembanding rasio masukan dengan keluaran. Pembanding bias dari organisasi yang sama, organisasi yang lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

3. *Inputs*: *The individual characteristics brought by person to the job. These may be achieved (Contoh: Skill, experience, learning) or ascribed (e.g. age, sex, race).*  
Masukan : Karakteristik individual yang dibawa oleh seseorang ke pekerjaan, misal, pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan dan simbol status, penghargaan, peluang untuk berhasil atau ekspresi diri.

4. *Output*: *What person received from the job (Contoh: recognition, fringe benefits, pay).*  
Keluaran: apakah yang diterima seseorang dari pekerjaan tersebut ( misal: recognition, fringe benefits, gaji).

Menurut teori ini, keadilan dikatakan ada jika karyawan menganggap bahwa rasio masukan dan keluaran sepadan dengan rasio seseorang/sejumlah orang bandingan. Keadilan dikatakan ada jika rasio sepadan, rasio antara masukan dengan keluaran makin besar atau lebih kecil disbanding orang pembanding. Seseorang menganggap gajinya tidak adil, jika pekerja lain dengan kualifikasi yang sama menerima jumlah yang lebih besar, atau jika pekerja yang

lebih rendah kualifikasinya menerima gaji yang sama. Menurut teori ini seseorang juga mengalami ketidakadilan jika mendapat kompensasi lebih banyak dari orang bandingannya.

Ketidakadilan adalah satu sumber ketidakpuasan kerja, dan ketidakadilan tersebut menjadi motif tindakan seseorang untuk menegakkan keadilan. Teori ini meramalkan bahwa seseorang pekerja akan mengubah masukan usahanya, bila tindakan ini lebih banyak dari pada reaksi lainnya terhadap ketidakadilan. Meskipun terdapat keterbatasan, teori keadilan relatif menyediakan pengetahuan untuk membantu menjelaskan dan meramalkan sikap pekerja tentang gaji. Teori ini juga menekankan pentingnya pembandingan dalam situasi kerja, dimana orang pembandingan tersebut bias mempunyai nilai potensial dalam usaha menyusun kembali program penggajian

**b. Teori Diskrepansi (*Discrepancy Theory*)**

Sebagian besar penulis tentang kepuasan kerja mengulas teori ini (Moh. As'ad, 1987:106), Wexly dan Yulk, 1988: 130-131) dan (Feldman & Arnold, 1983: 198-201) yang secara garis besar ulasanya seperti dibawah ini.

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara harapan-harapan kebutuhan-kebutuhan atau nilai-nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atau kenyataan, karena batas minimum telah terpenuhi.

Apabila kenyataan yang dirasakan lebih besar dari pada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas, walaupun terdapat selisih tetapi merupakan selisih yang menguntungkan. Sebaliknya, semakin besar selisih antara kenyataan dengan standar yang diinginkan, maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan. Model kepuasan kerja dengan menggunakan pendekatan teori diskrepansi dari studi Lawler dapat dilihat dalam skema

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

Penjelasan teori ini secara ringkas diuraikan sebagai berikut. Teori ini berkembang berdasarkan hasil penelitian Herzberg, Mausner dan Syderman

(1959) yang melibatkan 200 orang terdiri dari akuntan dan insinyur. Prinsip teori ini mengatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja

Pertama, dinamakan *dishtisfiers* atau *Hygiene factors* atau *Extrinsic factor*, yaitu factor-factor yang menjadi ketidakpuasan kerja, terdiri dari gaji, pengawasan, hubungan interpersonal, suasana kerja dan status. Perbaikan terhadap factor-factor ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak menimbulkan motivasi. Seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai dari factor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*. Kedua, *satisfiers* atau *motivators* atau *intrinsic factor*, yaitu karakteristik pekerjaan atau sumber-sumber kepuasan kerja. Faktor ini terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jika kondisi ini ada, maka akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya factor ini tidaklah menimbulkan ketidakpuasan

## 5. HIPOTESIS DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Berdasarkan penelitian terdahulu tentang adanya hubungan *Paternalistic Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ditulis oleh Shing-Ko Liang, Hsiao-Chi Ling, dan Sung-Yi Hsieh (Mar, 2007), mahasiswa doctoral, National Chiao Tung University, melakukan penelitian dengan judul “*The Mediating Effects Of Leader-Member Exchange Quality to Influence the Relationships between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior* (OCB)”, dan jurnal Cheng, B.S., Chou, L.F., M.P & Wu.TY (2002) Working paper of Departement of psychology, National Taiwan University dengan judul “*Paternalistic Leadership and Subordinate Reverence Establising an effective Leadership model in Chinese Organization*”, serta jurnal Cheng, B.S., Hsieh P.Y & Chou, L.F., Indegenous Psychology Journal, 17, PP 105-161 “*The Leadership Style, Leader-Member Exchange Quality and Teachers Behaviors Beyond Role: The effects of transformational and Paternalistic Leadership*”, hasil penelitian dari ke tiga jurnal tersebut semua variabel mempunyai hubungan serta pengaruh yang positif dan signifikan, masing-masing mempunyai pengaruh yang sangat berarti kecuali Kepimpinan Otoriter yang tidak signifikan.

**Hipotesis 1** : *Paternalistic Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

**Hipotesis 2** : *Paternalistic Leadership* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan penelitian Gregroy Murphy (2002) yang berjudul "*Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB)*", dan jurnal Steven Appelbaum (2004), John Molson School of Business, Concordia University, Montreal Canada dengan judul "*Organizational Citizenship Behavior (OCB): a case study of culture, leadership and trust*". Serta jurnal Jose Varela Gonzalez and teresa Garcia Garazo (2005) Departement of Business Administrazion and Marketing, University of Santiago de Compostela, Spain, dengan judul "*Structural Relationship Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Organizational Citizenship*

*Behavior (OCB)*", menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

**Hipotesis 3** : *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

## 6. METODE PENELITIAN

### 6.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan berdasarkan tingkat eksplanasi yang termasuk penelitian kausal dan berdasarkan jenisnya termasuk penelitian survei, pengambilan kesimpulan dilakukan melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan data yang terkumpul melalui kuesioner.

### 6.2 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

#### a) Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh Karyawan Unit Finishing PT. Primatexco Indonesia, Sambong Batang sebanyak 241 karyawan

**Tabel 1** Data Karyawan Unit Finishing Nopember 2016

NO.	Grup ( Shift )	Jumlah
1.	Shift A	40 Orang
2.	Shift B	40 Orang
3.	Shift C	40 Orang
4.	Shift D	40 Orang
5.	Shift E	81 Orang
	Total	241 Orang

b) Teknik Pengambilan Sampel  
Teknik Pengambilan Sampel yang digunakan adalah metode yang dikembangkan oleh Slovin (Umar, 2000, 146) dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel  
N = Ukuran populasi  
e = Prosentage kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir dengan presentage sebesar 5 %  
Berdasarkan data sementara pada saat penelitian diperoleh jumlah 241 Karyawan

Jika dihitung dengan menggunakan rumus Slovin akan didapat:

$$n = \frac{241}{1 + 241 (0,05)^2} = 150,39$$

dibulatkan = 150 responden

Dengan berdasarkan model multivariat, rumus untuk menghitung sampel : 5 x jumlah indikator atau pertanyaan / kuesioner yang akan diteliti yaitu 5 x 30 = 150 responden Karena rumus Multivariat lebih dapat mewakili maka sampel yang akan diambil yaitu sebesar 150. Sampel sebesar 150 ini diambil dengan metode Purposive Sampling, sebagai berikut :

1. Karyawan Unit Finishing PT. Primatexco Indonesia
2. Total grup (Shift) ada sebanyak = 150 Orang. Dengan perincian sebagai berikut:

**Tabel.2** Data jumlah responden Unit Finishing, PT. Primatexco Indonesia

NO.	Grup ( Shift )	Jumlah
1.	Shift A	25 Orang
2.	Shift B	25 Orang
3.	Shift C	25 Orang
4.	Shift D	25 Orang
5.	Shift E	50 Orang
Total		150 Orang

### 6.3 Data dan Sumber Data

a) Data Primer  
Pengumpulan data primer diperoleh secara langsung

dari karyawan dengan cara penyebaran daftar kuesioner. Adapun data yang dibutuhkan dalam penelitian

ini meliputi: 1) data identitas responden, yaitu: pangkat/jabatan, usia, pendidikan dan masa kerja. 2) data persepsi responden terhadap *Paternalistic Leadership*, *Job Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

- b) Data Sekunder  
Pengumpulan data sekunder diperoleh dengan cara penelusuran buku literatur, referensi dan download jurnal dari internet sehubungan dengan *Paternalistic Leadership*, *Job Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## 7. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 7.1 Deskriptif Data Responden

- a. Jenis Kelamin Responden (100% jenis kelamin Laki-laki)
- b. Karakteristik Usia Responden  
ditinjau dari kelompok usia responden terbesar adalah kelompok usia < 35 tahun yaitu 66,67 %. Dan yang terendah adalah kelompok usia 36 s/d 45 tahun yaitu sebesar 10,67 %.
- c. Lama Bekerja Responden

sebagian anggota telah bekerja selama 0 – 8 tahun (38,00%), lama kerja 9 – 16 tahun 42 personil (28,00%), lama kerja 17 – 24 tahun 12 personil (8,00%), lama kerja > 33 tahun 39 personil (26,00%),

- d. Pendidikan Responden  
Berdasarkan hasil penelitian tingkat pendidikan responden terbesar adalah SLTA yaitu sebesar 72,00 % dan yang terendah adalah P.T yaitu 1,34 %, Sedangkan dua tingkat pendidikan lainnya yaitu SLTP dan Diploma masing-masing 19,33 % dan 7,33 %.

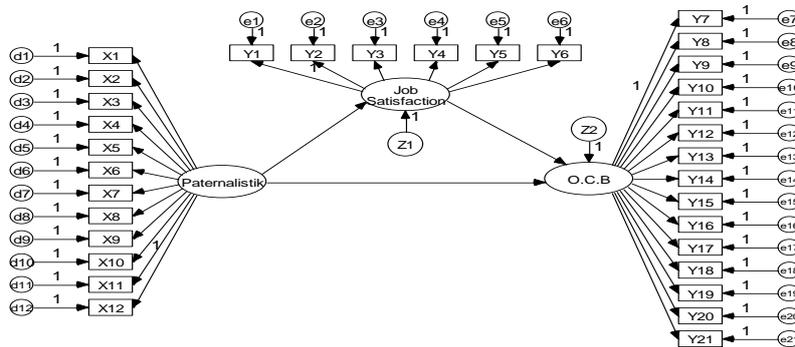
### 7.2 Analisis Data

#### a. Metode Analisis

Dalam penelitian ini metode yang akan digunakan adalah *The Struktural Equation Modelling* (SEM) dari paket statistik AMOS-4 yang akan digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

#### b. Penyusunan Path Diagram

Model teoritis yang telah dibangun digambarkan pada sebuah path diagram untuk di-estimasi.

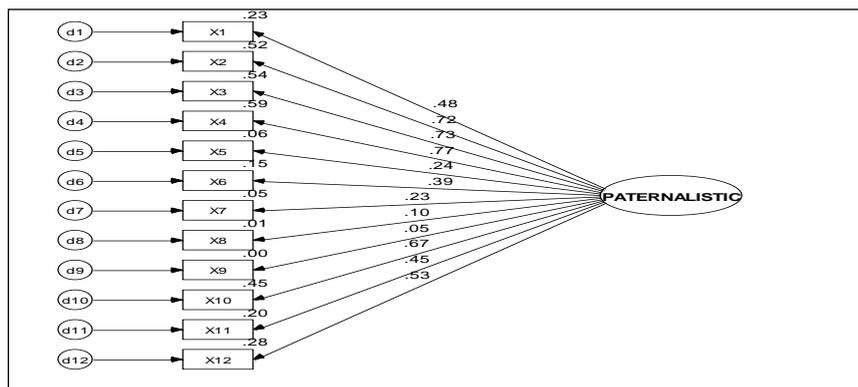


**c. Analisis Konfirmatori Faktor (Confirmatori Factori Analysis)**

Proses penyusunan model persamaan struktural dimulai dari menentukan konstruk laten dengan confirmatori Factor Analysis (CFA). CFA merupakan tahap yang penting didalam SEM karena pada tahap ini akan menguji apakah indikator-indikator yang digunakan

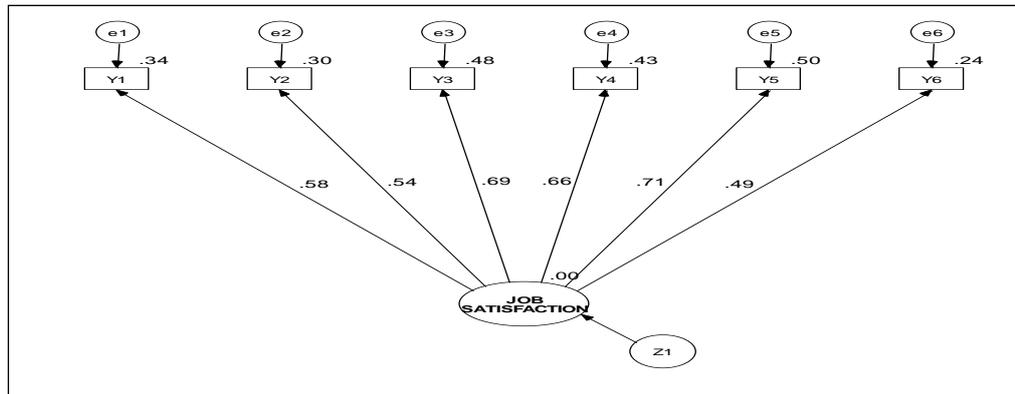
benar-benar merupakan indikator dari konstruk laten tersebut.

Untuk menguji apakah konstruk laten variabel eksogen *paternalitic leadership* merupakan konstruk unidimensional yang didefinisikan oleh variabel observed  $X_1 - X_{12}$  dapat digunakan analisis konfirmatori. Secara grafis dapat digambarkan



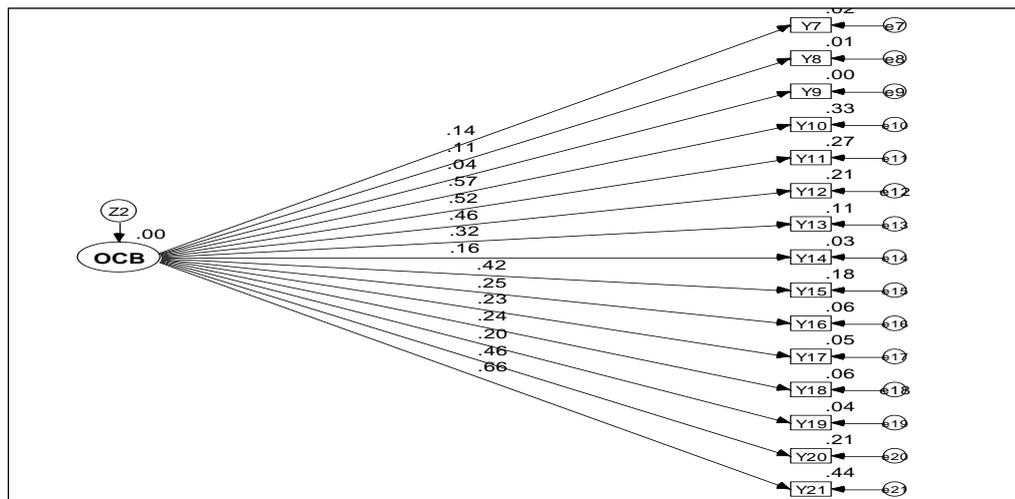
Untuk menguji apakah konstruk laten variabel endogen *Job Satisfaction* merupakan konstruk unidimensional yang

didefinisikan oleh variabel observed  $Y_1 - Y_6$  dapat digunakan analisis konfirmatori. Secara grafis dapat digambarkan



Untuk menguji apakah konstruk laten variabel endogen *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan konstruk unidimensional yang

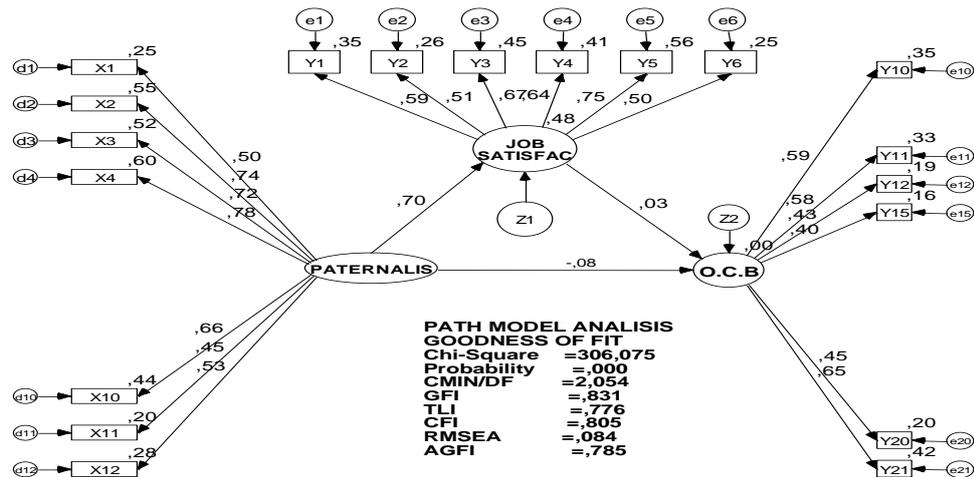
didefinisikan oleh variabel observed  $Y_7 - Y_{21}$  dapat digunakan analisis konfirmatori. Secara grafis dapat digambarkan



**d. Structural Equation Model (SEM)**

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam

model tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahan SEM



**e. Uji Validitas**

Untuk menguji validitas dapat dilihat pada nilai loading yang didapatkan dari *standardized direct effect-estimates* untuk setiap indikator. Menurut Hair (1995), sebuah indikator dinyatakan layak sebagai penyusun konstruk

variabel jika memiliki loading faktor > 0,4.

**f. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang reliif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama

Construct Reliability OCB =  $\frac{0,6764^2}{0,6764^2 + 0,3236}$  = 0,7686

Construct Reliability Job Satisfaction =  $\frac{0,6761^2}{0,6761^2 + 0,3239}$  = 0,8517

Construct Reliability Paternalistik =  $\frac{0,4376^2}{0,4376^2 + 0,5624}$  = 0,8795

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat realibilitas yang dapat diterima adalah 0.7, namun nilai ini bukan merupakan nilai mati.

Menurut Nunally dan Bernstein (1994) menyatakan bahwa nilai 0.5 – 0.6 cukup untuk menjustifikasi hasil penelitian.

**Tabel 3.** Hasil Uji Signifikansi

No.	Hipotesis	CR	P	Kesimpulan
1.	Paternalistik terhadap OCB	-0.4568	0,6478	Tdk Sign
2.	Paternalistik terhadap Job satisfaction	4.4435	0,0000	Signifikan
3.	Job satisfaction terhadap OCB	0.1977	0.8433	Tdk Sign

Dari tabel 3 didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

- a. Pengaruh *Paternalistic Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pengaruh *Paternalistic Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,6478 dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator *Paternalistic Leadership* tidak akan mempengaruhi perubahan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- b. Pengaruh *Paternalistic Leadership* terhadap *Job Satisfaction* Pengaruh *Paternalistic Leadership* terhadap *Job Satisfaction* signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,0000 dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator

*Paternalistic Leadership* akan mempengaruhi perubahan variabel *Job Satisfaction*

- c. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0.8433 dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator *Job Satisfaction* tidak akan mempengaruhi perubahan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

### PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis terlihat bahwa karyawan Unit Finishing PT. Primatexco Indonesia didominasi oleh kaum laki-laki. Jika dilihat dari umurnya bahwa 52,2 % karyawan masih berumur 24 – 31 Tahun artinya bahwa karyawan masih sangat kuat dari segi ketahanan fisik serta mampu meningkatkan kemampuan, ketrampilan dan masih tergolong dalam usia produktif. Namun ditinjau lamanya bekerja 53,3 % karyawan rata-rata bekerja baru 10 tahun sehingga loyalitas

msih dalam golongan sedang. Dari beberapa gambaran tersebut dapat dibahas

### 1. Pengaruh *Paternalistic Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dari hasil kuesioner yang diisi oleh karyawan menunjukkan 33,33 % menyatakan agak setuju bahwa karyawan mengatakan pemimpin telah menjalankan tipe *Paternalistic Leadership* dan 33,70 % karyawan menyatakan setuju bahwa telah muncul suatu perilaku karyawan walaupun bila dilihat dari masa kerja mereka masih tergolong karyawan yunior, hasil ini menunjukkan bahwa perlu dipahami bagaimana meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Unit Finishing PT. Primatexco Indonesia dengan melalui *Paternalistic Leadership* agar tercapainya tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Pada hakekatnya upaya untuk menyiapkan karyawan yang sanggup dan mampu secara optimal mengemban setiap tugas yang diberikan pimpinan kepada anggota,

Yang dimaksud dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut akar sejarahnya adalah suatu bentuk perilaku kooperatif seperti *willing to join and stay* yaitu kemauan untuk bergabung dan bertahan pada suatu sistem organisasi, *Dependable role performance* yaitu suatu perilaku yang dapat diandalkan untuk

dapat memenuhi dan bahkan melampaui kriteria minimal baik secara kualitatif atau pun kuantitatif, *Innovative and spontaneous* / perilaku inovatif dan spontan yaitu suatu bentuk perilaku diluar peran yang diisyaratkan oleh suatu pekerjaan agar anggota yang bersangkutan dapat menyelesaikan tugasnya, Katz dan Kahn (Farh et al.2003). Dalam organisasi setiap anggota dituntut untuk dapat memenuhi kewajibannya. Masing-masing memiliki peran yang saling tergantung satu sama lain untuk mencapai tujuan utama organisasi. Pemahaman terhadap tugas masing-masing anggota, mengerjakan tugas yang dibebankan secara serius, saling mengkomunikasikan ide-ide, mencari solusi bersama yang logis terhadap permasalahan yang dihadapi, keinginan untuk mempelajari hal-hal yang baru akan mendorong anggota untuk dapat bekerja sama dan meningkatkan kinerja kerjanya didalam lingkungan organisasi.

### 2. Pengaruh *Paternalistic Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Dari hasil kuesioner yang diisi oleh karyawan terlihat bahwa persepsi karyawan terhadap *job satisfaction* menunjukkan 33,33 % menyatakan setuju artinya bahwa karyawan telah mendapatkan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dalam melaksanakan, menyelesaikan pekerjaan/tugas dengan tepat

waktu dan sesuai prosedur yang diberikan oleh pimpinan

Yang dimaksud dengan *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) adalah sifat umum anggota terhadap pekerjaannya dan secara langsung mengikat pada kebutuhan individu termasuk pekerjaan yang menantang, penghargaan yang adil, Lingkungan kerja dan teman sejawat yang mendukung (Ostroff, 1992). Dalam kehidupan organisasi modern, *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) dijadikan ukuran tingkat kematangan organisasi, merupakan tanda bahwa organisasi dikelola dengan baik yang padadasarnya adalah hasil manajemen yang efektif. *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) adalah ukuran proses pembangunan manusia yang berkelanjutan dalam suatu organisasi.

*Job Satisfaction* (kepuasan kerja) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan dan mencintai pekerjaan yang dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengaruh *Paternalistic Leadership* signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,000 dengan taraf signifikansi 0,05 serta dilihat dari analisa pengaruh langsung *Paternalistic Leadership* terhadap *Job Satisfaction* sebesar 0,6956 artinya tipe *Paternalistic Leadership* saat mengadopsi

gaya kepemimpinan baik hati, dan bermoral maka bawahan akan menunjukkan perilaku yang lebih, sebaliknya jika pemimpin mengadopsi gaya kepemimpinan otoriter bawahan akan menunjukkan perilaku yang kurang. Perilaku kepemimpinan ini mempengaruhi bawahan terhadap *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) dengan adanya perilaku pemimpin, pemimpin tidak seharusnya mengeluarkan otoritas absolutnya tetapi harus menjaga dan melindungi bawahan dan membangun integritas, tanggungjawab, dan tidak memanfaatkan posisi tetapi menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi di perusahaan. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Shing-Ko Liang, Hsiao-Chi Ling, dan Sung-Yi Hsieh (Mar,2007), mahasiswa doctoral, National Chiao Tung University, melakukan penelitian dengan judul “*The Mediating Effects Of Leader-Member Exchange Quality to Influence the Relationships between Paternalistik leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”, dan jurnal Cheng, B.S., Chou, L.F., M.P & Wu.T.Y (2002) Working paper of Departement of psychology, Natinal Taiwan University dengan judul “*Paternalistic Leadership and Subordinate Reverence Establising an effective Leadership model in Chinese Organization*”, serta jurnal Cheng, B.S., Hsieh P.Y &

Chou, L.F. Indegenous Psychology Journal, 17, PP 105-161 “ *The Leadership Style, Leader-Member Exchange Quality and Teachers Behaviors Beyond Role: The effects of transformational and Paternalistic Leadership*”, Dari ke tiga jurnal tersebut menyatakan bahwa *Paternalistic Leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *Job Satisfaction* (kepuasan kerja)

### 3. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Seorang anggota akan merasa mendapatkan *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) pada saat bisa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *Job Satisfaction* tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,8433 dengan taraf signifikansi 0,05 serta dilihat dari analisa pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebesar 0,0349 yang artinya semakin tinggi tingkat *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) anggota akan merasa puas dengan hasil kerja yang dibebankan berhasil melaksanakan dengan baik.

Dimana *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) merupakan fenomena psikologis dan merupakan fungsi pengharapan individu untuk mencapai dan memperoleh sesuatu dari pekerjaannya. Tapi jika situasi

yang terjadi adalah kesadaran dari tidak terjadinya pengharapan individu maka semakin besar gap yang terbentuk akan semakin besar pula kemungkinan kekecewaan yang terjadi. Sebaliknya, jika pengharapan tercapai atau melebihinya, maka pihak yang dimaksud akan puas. Itulah sebabnya, tingkat kepuasan dipengaruhi oleh ukuran gap antara pengamatan dan ekspektasi.

Dari hasil penelitian tersebut diatas diketahui bahwa kepuasan kerja tidak dapat memidiasi hubungan antara *Paternalistic Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Berdasarkan hasil pengelolaan data dari AMOS 4.0, hipotesis menyatakan perubahan kualitas atasan-bawahan (*Job Satisfaction*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang bisa diprediksi bahwa perilaku kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dengan perilaku pemimpin mereka dan mengembangkan sikap perilaku anggota organisasi.

Effisiensi kepemimpinan dipengaruhi oleh persepsi bawahan dari perubahan kualitas atasan-bawahan. Para pemimpin tidak seharusnya memperlakukan bawahan berdasarkan pada satu teori kepemimpinan, sehingga saat pemimpin dipindah atau

dipromosikan ke unit baru, anggota harus menyesuaikan gaya kepemimpinan demi menerapkan performa total kepemimpinan. Karena perubahan kualitas atasan-bawahan adalah faktor mediating yang penting dan bahwa kualitasnya didapatkan dari bawahan, tidak dari pemimpin. Jadi pemimpin harus memberi perhatian pada perilaku bawahan dan persepsinya dan menerapkan gaya kepemimpinan yang lain.

## 8. SIMPULAN

1. Pengaruh *Paternalistic Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Unit Finishing PT. Primatexco Indonesia tidak signifikan. Dari hasil penelitian tersebut maka *Paternalistic Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan demikian *Paternalistic Leadership* kurang cocok untuk diterapkan pada karyawan Unit Finishing PT. Primatexco Indonesia. Ketidak cocokan tersebut kemungkinan disebabkan oleh faktor budaya, karakteristik, perilaku anggota dan faktor lain diluar yang diteliti
2. Pengaruh *Paternalistic Leadership* terhadap *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) karyawan Unit Finishing PT. Primatexco Indonesia adalah

signifikan. Dari hasil penelitian tersebut maka *Paternalistic Leadership* positif berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* (kepuasan kerja), Hal ini berarti bahwa perubahan yang terjadi pada *Paternalistic Leadership* mempengaruhi perubahan *Job Satisfaction* (kepuasan kerja)

3. Pengaruh *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Unit Finishing PT. Primatexco Indonesia adalah tidak signifikan. Dari hasil penelitian tersebut maka *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Hal ini berarti bahwa perubahan yang terjadi pada *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) tidak akan mempengaruhi perubahan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Hal ini berarti *Satisfaction* (kepuasan kerja) tidak dapat memediasi hubungan antara *Paternalistic Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

## 9. DAFTAR PUSTAKA

- Augtusty Ferdinand, **Struktural Equation Modeling, Dalam Penelitian Manajemen**, Edisi 4, penerbit Universitas Diponegoro, Semarang 2006
- A. Dale Timpe, **Leadership**, PT. Gramedia Asri media oleh PT.

- Elex Media Komputindo  
Kelompok Gramedia Jakarta, 199
- Bor-Shiuan Cheng, Li-Fang Chou and  
Tsong-Yu Wu, Min-ping Huang,  
Jiing-Lih Farh (2004), **Paternalistic  
Leadership and Subordinate  
responses : Establishing a  
Leadership Model in Chinese  
Organizations**, Asian Journal of  
Social Psychology (2004) 7 : 89-  
117 Farh (2004).
- Cheng, B.S., Chou, L.F., M.P. & Wu. T.Y  
(2000). **Paternalistic Leadership  
and Subordinate Reverence  
Establishing an Effective  
Leadership Model in Chinese  
Organizations**, Working paper of  
Department of Psychology,  
National Taiwan University
- Cheng, B.S., Hsieh P.Y & Chou, L.F. **The  
Leadership Style, Leader-  
Member Exchange Quality and  
Teacher's Behaviors Beyond  
Role: The Effects of  
Transformational and  
Paternalistic**, Indegenous  
Psychology Journal, 17, PP. 105 –  
161.
- Dana, Mubasyir Hansanbasri : WPS No.  
2 Januari 2007, **The Relationship  
Between Job Satisfaction and  
Organization's Commitment  
With Organizational Citizenship  
Behavior (OCB)** in Health  
Polytecnic in Banjarmasin, Distant  
learning Resouce Center Magister  
KMKP UGM, [Http:\\rc-  
kmkp.ugm.ac.id](http://rc-kmkp.ugm.ac.id), 20 Januari 2009.
- Fuad Mas'ud, **Survai Diagnosis  
Organisasional, Konsep dan  
Aplikasi**, penerbit Universitas  
Diponegoro, 2004
- Gregory Murphy, **Job Satisfaction and  
Organizational Citizenship  
Behavior, A Study of Australian  
Humam-Service Professionals**, La  
trobe University, Bundoora,  
Australia, Journal of Managerial  
Psychology Vo. 17 No. 4, 2004 PP  
287 – 297
- Hui Wang, **Leader-Member Exchange  
AS A Mediator of The  
Relationship Betwen  
Transformasional Leadership and  
Fllloers Performance and OCB**,  
Peking University, Academy of  
Management Journal 2006, Vol.3,  
420 – 432.
- Husein Umar, 1999. 2000. **Riset  
Sumber Daya Manusia**. PT.  
Gramedia pustaka Utama,  
Jakarta.
- Handoko Hani T, 2000. **Manajemen  
personalia dan Sumber Daya  
Manusia**, BPFE, Yogyakarta.
- Indriyo Gito Sudarmo, 2000. **Perilaku  
Keorganisasian**, BPFE, Yogyakarta
- Jose Varela Gonzalez and Terese Garcia  
Garazo, 2006, **Structural  
relationships between  
organizational service  
orientation, contact employee  
Job Satisfaction and Citizenship  
Behavior**, Department of  
Business
- John M. Echols dan Hassan Shadily,  
**Kamus Inggris – Indonesia**, PT.  
Gramedia pustaka Utama  
Jakaarta, 2006
- Murtini, **Analisis Pengaruh  
Kepemimpinan Paternalistik  
Terhadap Organizational  
Citizenship Behaviors (OCB)  
dengan Kepercayaan dan  
Kepuasan kerja sebagai Variabel  
Intervening**, Studi pada Satuan  
Brimob Den Por B Pekalongan  
Jawa Tengah, Program  
Pascasarjana Universitas Jenderal  
Soedirman, Purwokerto, 2009

- Riduwan, **Skala Pengukuran Variabel-variabel penelitian**, cetakan ke tiga, Penerbit Alfabeta, Bandung, 2005
- Robbin, SP., 2003, **Perilaku Organisasi**, Jilid 1, Edisi 9 (Indonesia), PT. Indeks Kelompok Gramdia, Jakarta.
- Shing-Ko Liang, Hsio-Chi Ling, and Sung-Yi Hsieh (2007), **The Mediating Effects of leader-Member Exchange Quality to Influence the Relationships between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors (OCB)**, Journal of American Academy of Buseness, Cambridge: Mar 2007; 10,2; ABI/INFORM Global pg.127.
- Suliyanto, **Paduan Praktikum Analisis Statistik, Alat Analisis dalam Aplikasi Penelitian**, Program Pascasarjana Magister Sains Ekonomi Manajemen Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto 2010
- Singarimbun, M dan Effendi, 1989. **Metode Penelitian Surve**, LP3TS, Jakarta
- Suprihanto John, dkk, 2003, **Perilaku Organisasional**, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Sunarto, 2004. **Perilaku Organisasi**, Penerbit AMUS, Yogyakarta
- Steven Appelbaum, 2004. **Organizational Citizenship Behavior: a case study of culture, leadership and trust**, John Molson School of Business, Concordia University, Montreal, Canada, Management Devision Vol.42 No. 1, 2004 PP13-40 Emerald Group Publishing Limited 0025-1747
- Stepen P. Robbins, 2006. San Diego state University, **Perilaku Organisasi**, Edisi 10, PT. Indeks, [WWW.Prenhall.com/robbin](http://WWW.Prenhall.com/robbin) s.
- Stephen P. Robbins (2002), Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Edisi kelima, penerbit Erlangga, Jakarta.
- Umar, Husein, **Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**, PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta 2000.
- Wexley, K.N., dan Yulk, G.A. 1992, Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalial, Cetakan II, Penerbit Reneka Cipta, Jaka