



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM  
ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

**TESIS**

**OLEH  
MUHAMMAD HABIBI KARAMALLAH**

**[55118310039]**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**2020**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM  
ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus pada PT Reasuransi Nasional Indonesia, Jakarta)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Studi Magister Manajemen**

**OLEH**

**MUHAMMAD HABIBI KARAMALLAH**

**[55118310039]**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**2020**

## PENGESAHAN TESIS

Judul : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Studi Kasus Pada PT Reasuransi Nasional Indonesia, Jakarta)**

Nama : Muhammad Habibi Karamallah

NIM : 55118310039

Program Studi : Magister Manajemen

Tanggal : 26 Oktober 2020

Menyetujui  
Pembimbing



**Dr. Tajuddin Pogo, Lc., M.H**

Direktur Program Pasca Sarjana



**Prof. Dr. -Ing. Mudrik Alaydrus**

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,



**Dudi Permana, Ph.d**

## **PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK***

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Muhammad Habibi Karamallah

NIM : 55118310039

Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul

**“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT Reasuransi Nasional Indonesia, Jakarta)”,** telah dilakukan pengecekan similarity dengan sistem Turnitin pada tanggal **23 September 2020**, didapatkan nilai persentase sebesar **20%**.

UNIVERSITAS

Jakarta, 26 OKTOBER 2020

MERCU BUANA

Administrator Turnitin



Arie Pangudi, A.Md

## PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Studi Kasus Pada PT Reasuransi Nasional Indonesia, Jakarta)**

Nama : Muhammad Habibi Karamallah

NIM : 55118310039

Program Studi : Magister Manajemen

Tanggal : 26 Oktober 2020

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 26 Oktober 2020

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



(Muhammad Habibi Karamallah)



## ABSTRACT

*This study aims to analyze and explain the influence of leadership and organizational climate on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with job satisfaction as an intervening variable. The subjects of this study were all employees of PT. Indonesian National Reinsurance with a sample size of 68 people. This study uses a data map method with a Likert scale and using pathway analysis. Processing and analysis of research data using SPSS (Statistical Product and Service Solution) version 25.0 software. The results showed that 31% of leadership factors influence job satisfaction at PT. Indonesian National Reinsurance, with a t count of 3.239 and a P value of 0.002. Leadership also has a direct effect on OCB of 25.3%, with a t count of 2.008 and a P value of 0.027. The climate factor also affects job satisfaction by 34.70%, with a tcount of 5.922 and a P value of 0.000. Organizational climate also has a direct influence on OCB of 22.2% with a tcount of 2.008 and a P value of 0.040. The job satisfaction factor turned out to have an influence on OCB, namely 27.7%, with a t count of 2.059 and a P value of 0.044. Leadership factors (8.6%) and organizational climate (14.3%) also have an indirect effect on OCB with job satisfaction as an intervening variable even though the path coefficient value is lower than the direct effect.*

**Keywords:** *Leadership, Organizational Climate, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior*

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Subjek penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Reasuransi Nasional Indonesia dengan jumlah sampel 68 orang. Penelitian menggunakan metode peta data dengan skala likert yang memberikan lima pilihan jawaban dengan analisis jalur. Pengolahan dan analisis data penelitian menggunakan software SPSS (Statistical Product and Service Solution) versi 25.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 31% faktor kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Reasuransi Nasional Indonesia, dengan  $t$  hitung 3,239 dan nilai  $P$  0,002. Kepemimpinan ternyata juga memiliki pengaruh langsung terhadap OCB sebesar 25,3%, dengan  $t$  hitung 2.008 dan nilai  $P$  0,027. Faktor iklim juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 34,70%, dengan  $t$  hitung 5.922 dan nilai  $P$  0,000. Iklim organisasi juga memiliki pengaruh langsung terhadap OCB sebesar 22,2% dengan nilai  $t$  hitung 2.008 dan nilai  $P$  0,040. Faktor kepuasan kerja ternyata memiliki pengaruh terhadap OCB yaitu 27,7%, dengan  $t$  hitung 2.059 dan nilai  $P$  0,044. Faktor kepemimpinan (8,6%) dan iklim organisasi (14,3%) juga berpengaruh tidak langsung terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening walaupun dengan nilai koefisien jalur yang lebih rendah dibandingkan pengaruh langsungnya.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, Tuhan Semesta Alam yang telah memeberikan rahmat serta hidayah-Nya kepada penulis dalam menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT Reasuransi Nasional Indonesia, Jakarta)” dengan baik. Sholawat beserta salam juga ditunjukkan kepada Rasulullah Muhammad SAW. Tesis ini tidak dapat diselesaikan tanpa adanya bantuan moril dan material dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Tajuddin Pogo, LC MH. selaku dosen pembimbing tesis yang telah memberikan masukan, kritik, dan saran yang membangun kepada penulis.
2. Keluarga besar PT Reasuransi Nasional Indonesia yang telah menerima dan memberikan izin kepada penulis dalam melaksanakan kegiatan penelitian.
3. Istri tercinta Hayu Ning Dewi, S.Gz atas segala Doa, dukungan, serta kesabarannya dalam mendampingi penulis hingga akhir
4. Orangtua, Istri dan Keluarga atas segala bentuk kasih sayang, cinta, dan do'a nya bagi kelancaran penulisan hasil penelitian bagi penulis.
5. Teman-teman Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Mercubuana, atas jalinan persahabatan selama berada di lingkungan kampus.

Akhir kata, penulis berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas kebaikan semua pihak, dan berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak terutama bagi Perusahaan serta perkembangan ilmu pengetahuan.

Bekasi, November 2020

*Muhammad Habibi Karamallah*



## DAFTAR ISI

PENGESAHAN TESIS .....	i
PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i> .....	ii
PERNYATAAN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I .....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi, Batasan, dan Perumusan Masalah .....	12
1.2.1. Identifikasi Masalah.....	12
1.2.2. Batasan Masalah.....	13
1.2.3. Rumusan Masalah .....	13
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	14
1.3.1. Maksud Penelitian.....	14
1.3.2. Tujuan Penelitian .....	15
1.4. Manfaat dan Kegunaan Penelitian.....	16
1.4.1. Manfaat Penelitian .....	16
1.4.2. Kegunaan Penelitian.....	16
BAB II.....	17
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR, DAN HIPOTESIS .....	17
2.1. Kajian Pustaka .....	17
2.1.1. Gaya Kepemimpinan.....	17
2.1.2. Iklim Organisasi .....	19
2.1.3. Kepuasan Kerja .....	21

2.1.4.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	27
2.1.5.	Penelitian Terdahulu .....	33
2.2.	Kerangka Pikir.....	40
2.3.	Hipotesis.....	41
BAB III.....		43
METODE PENELITIAN.....		43
3.1	Jenis Penelitian .....	43
3.2	Variabel Penelitian .....	44
3.2.1	Variabel Independen .....	44
3.2.2	Variabel Dependen.....	45
3.2.3	Variabel Intervening.....	45
3.3	Definisi Operasional.....	45
3.4	Populasi .....	49
3.4.1	Teknik Pengambilan Sampel.....	50
3.5	Jenis dan Sumber Data .....	51
3.6	Teknik Pengumpulan Data .....	52
3.7	Metode Analisis Data .....	52
3.7.1	Analisis Deskriptif .....	52
3.7.2	Uji Instrumen Penelitian .....	53
3.7.3	Uji Asumsi Klasik.....	54
3.7.4	Analisis Matriks Korelasi Dimensi antar Variabel .....	56
3.7.5	Analisis Jalur ( <i>Pathway Analysis</i> ).....	68
BAB IV .....		71
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		71
4.1	Deskripsi Perusahaan.....	71
4.1.1	Sejarah Perusahaan.....	71
4.1.2	Kegiatan Usaha Perusahaan .....	73
4.1.3	Komposisi Pegawai.....	74
4.2	Hasil Penelitian.....	75
4.2.1	Karakteristik Profil Responden.....	75
4.2.2	Analisis Deskripsi Variabel Penelitian.....	79
4.2.3	Uji Instrumen Penelitian .....	87

4.2.4	Uji Asumsi Klasik .....	92
4.2.5	Matriks Korelasi Antar Dimensi .....	97
4.2.6	Analisis Jalur ( <i>Pathway Analysis</i> ).....	100
4.3	Pembahasan .....	107
4.3.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja .....	107
4.3.2	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Reasuransi Nasional Indonesia .....	108
4.3.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap OCB Karyawan PT Reasuransi Nasional Indonesia .....	109
4.3.4	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB Karyawan PT Reasuransi Nasional Indonesia.....	110
4.3.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB Karyawan PT Reasuransi Nasional Indonesia.....	111
4.3.6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap OCB melalui kepuasan kerja Karyawan PT Reasuransi Nasional Indonesia .....	112
4.3.7	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja Karyawan PT Reasuransi Nasional Indonesia .....	113
BAB V	.....	115
KESIMPULAN DAN SARAN	.....	115
5.1	Kesimpulan.....	115
5.2	Saran.....	116
DAFTAR PUSTAKA	.....	121
LAMPIRAN	.....	127

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Pra Penelitian Tentang Gaya Kepemimpinan.....	4
Tabel 1.2 Hasil Pra Penelitian Tentang Iklim Organisasi.....	6
Tabel 1.3 Hasil Pra Penelitian Tentang Kepuasan Kerja.....	8
Tabel 1.4 Hasil Pra Penelitian Tentang Organizational Citizenship Behavior...	10
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	35
Tabel 3.1 Variabel, Dimensi, dan Indikator.....	46
Tabel 3.2 Skor untuk Jawaban Responden.....	52
Tabel 3.3 Interpretasi Koefisien Korelasi.....	67
Tabel 4.1 Komposisi Pegawai berdasarkan Jabatan dan Jenis Kelamin.....	74
Tabel 4.2 Karakteristik Jenis Kelamin Responden.....	75
Tabel 4.3 Karakteristik Usia Responden.....	76
Tabel 4.4 Karakteristik Tingkat Pendidikan Responden.....	77
Tabel 4.5 Karakteristik Masa Kerja Responden.....	78
Tabel 4.6 Karakteristik Jabatan Responden di Perusahaan.....	79
Tabel 4.7 Hasil Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	80
Tabel 4.8 Hasil Statistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi (X2).....	81
Tabel 4.9 Hasil Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Y1).....	83
Tabel 4.10 Hasil Statistik Deskriptif Variabel OCB (Y2).....	86
Tabel 4.11 Validitas Butir Pernyataan Gaya Kepemimpinan.....	88
Tabel 4.12 Validitas Butir Pernyataan Iklim Organisasi.....	89
Tabel 4.13 Validitas Butir Pernyataan Kepuasan Kerja.....	90

Tabel 4.14 Validitas Butir Pernyataan OCB.....	91
Tabel 4.15 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	92
Tabel 4.16 Hasil Uji Normalitas One Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	94
Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinearitas.....	95
Tabel 4.18 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	96
Tabel 4.19 Matriks Korelasi Antar Dimensi.....	97
Tabel 4.20 Ringkasan Hasil Uji Regresi X1(Gaya Kepemimpinan) dan X2 (Iklim Organisasi) → Y1(Kepuasan Kerja).....	100
Tabel 4.21 Ringkasan Hasil Uji Regresi X1(Gaya Kepemimpinan), X2 (Iklim Organisasi), dan Y1(Kepuasan Kerja) → Y2(OCB).....	102
Tabel 4.22 Interpretasi Hasil Uji Analisis Jalur (Path Analysis).....	103



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	41
Gambar 3.1 Diagram Analisis Jalur Model 1.....	69
Gambar 3.2 Diagram Analisis Jalur Model 2.....	69
Gambar 4.1 Grafik P-P Plot Normalitas.....	93
Gambar 4.2 Grafik Scatterplot Uji Heteroskedastisitas.....	96
Gambar 4.3 Hasil Analisis Jalur Model 1.....	101
Gambar 4.4 Hasil Analisis Jalur Model 2.....	103





## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian.....	127
Lampiran 2: Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	133
Lampiran 3: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	136
Lampiran 4: Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov.....	140
Lampiran 5: Hasil Uji Multikolinearitas.....	141
Lampiran 6: Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	142
Lampiran 7: Tabel Distribusi Nilai t tabel.....	143
Lampiran 8: Hasil Uji Analisis Korelasi Antar Dimensi.....	144
Lampiran 9: Hasil Uji Analisis Jalur Model 1.....	145
Lampiran 10: Hasil Uji Analisis Jalur Model 2.....	146
Lampiran 11: Daftar Riwayat Hidup.....	147



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA