

**PENGARUH P-O FIT DAN LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP  
TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA DAN OCB**  
(Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kota Semarang)

**Joko Hartono**

Program Pasca Sarjana, Universitas Stikubank Semarang

[jokohartono09@yahoo.com](mailto:jokohartono09@yahoo.com)

**Bambang Suko Priyono**

Program Pascasarjana Universitas Stikubank Semarang

[suko.pri@gmail.com](mailto:suko.pri@gmail.com)

**Abstract**

*This study examines the effect of Person-Organization Fit and Laissez-Faire Leadership to Performance through Work Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. This research was conducted on Semarang City Government civil servants. The research instrument used was a questionnaire tested for validity and reliability. It is also to explain the influence of independent variables to dependent variables using multiple linear regression equation. Model and hypothesis test used F test, t test and beta coefficient. The result showed that (1) Person-Organization Fit positively influences work satisfaction, (2) Laissez-Faire Leadership positively influences work satisfaction, (3) Person-Organization Fit positively influences Organizational Citizenship Behavior, (4) Laissez-Faire Leadership negatively influences Organizational Citizenship Behavior, (5) Work satisfaction positively influences Organizational Citizenship Behavior, (6) Person-Organization Fit positively influences performance, (7) Laissez-Faire Leadership has no effect on performance, (8) Work Satisfaction positively influences performance and (9) Organizational Citizenship Behavior positively influences performance.*

**Keywords:** *person-organization fit, laissez-faire leadership, work satisfaction, organizational citizenship behavior, and performance*

**Abstrak**

Penelitian ini menguji pengaruh Person-Organization Fit dan Laissez-Faire Leadership terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja dan OCB. Penelitian ini dilakukan pada pegawai negeri Pemerintah Kota Semarang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner yang diuji validitas dan reliabilitasnya. Juga untuk menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menggunakan persamaan regresi linier berganda. Model dan uji hipotesis menggunakan uji F, uji t dan koefisiensi beta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Person-Organization Fit berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (2) Kepemimpinan Laissez-Faire berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (3) Person-Organization Fit berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior, (4) Kepemimpinan Laissez-Faire berpengaruh negatif Organizational Citizenship Behavior, (5) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior, (6) Person-Organization Fit berpengaruh positif terhadap kinerja, (7) Kepemimpinan Laissez-Faire tidak berpengaruh terhadap kinerja, (8) Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan (9) Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif terhadap kinerja.

**Kata Kunci:** *kecocokan organisasi-orang, kepemimpinan laissez-faire, kepuasan kerja, perilaku kewarganegaraan organisasi, dan kinerja*

**PENDAHULUAN**

Tuntutan masyarakat akan kinerja Pemerintah Daerah semakin besar, disisi lain Pemerintah Pusat melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah melaksanakan kebijakan *down sizing* atau pengurangan jumlah Pegawai Negeri Sipil di seluruh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Berdasarkan Laporan Keuangan Pemerintah Kota Semarang Tahun 2012, masih terdapat anggaran yang tidak terserap atau Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran (SILPA) sebanyak Rp.635.457.569.772,- dari potensi belanja pembangunan sebesar Rp. 1.203.138.319.028. Oleh karena itu proses pembangunan di Kota Semarang tidak berjalan secara optimal, hal ini menunjukkan bahwa kinerja Pemerintah Kota Semarang belum optimal, belum lagi apabila diukur dari pendapatannya karena secara harfiah bahwa membelanjakan lebih mudah dari pada mencari pendapatan.

Faktor terpenting dari kurang optimalnya kinerja organisasi adalah sumber daya manusia, seperti yang disampaikan oleh Hasibuan bahwa Sumber daya manusia merupakan faktor yang terpenting dalam suatu organisasi karena merupakan penggerak roda organisasi (Hasibuan, 2005). Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, begitu pula kinerja Pemerintah Kota Semarang juga sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya.

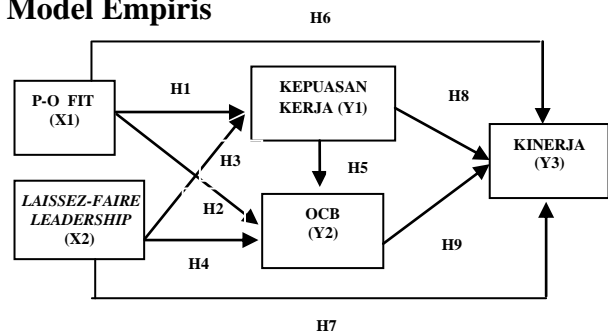
*Person-Organization Fit* dan kepuasan kerja merupakan faktor yang bisa meningkatkan kinerja organisasi dalam rangka memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. (Martoyo, 2000). Dalam mencapai tujuan organisasi peran pimpinan tidak dapat dikesampingkan, pimpinan adalah motor penggerak bagi organisasi sekaligus memberikan dorongan dan contoh kepada orang yang dipimpinnya. Hal ini selaras dengan falsafah Ki Hajar Dewantoro yaitu *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Bangun Karso, Tut Wuri Handayani* bahwa seseorang pemimpin apabila kedepan harus bisa memberi contoh atau menjadi panutan bagi yang dipimpinnya, apabila berada ditengah tengah orang yang dipimpinnya harus bisa membangkitkan semangat atau memberi motivasi supaya lebih maju, atau lebih baik, dan apabila berada dibelakang harus bisa mendorong orang yang dipimpin supaya senantiasa lebih maju.

Salah satu gaya kepemimpinan

adalah *Laissez-Faire Leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang menyerahkan pengambilan keputusan kepada masing-masing anggota sistem sosial itu sendiri (Sondang, 2003).

Berdasarkan pada dari latar belakang tersebut diatas untuk mengetahui *Person-Organizational Fit* dan *Laissez-Faire Leadership* serta pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja, maka penelitian ini mengambil objek penelitian pada pegawai Pemerintah Kota Semarang. Pola hubungan antara variabel yang akan dihipotesiskan dalam penelitian ini dapat dilihat pada model empiris pada gambar 1.

**Model Empiris**



Gambar 1. Model Empiris

**Hubungan *Person-Organization Fit* dengan Kepuasan Kerja**

Robbins & Judge (2009) memberikan definisi tentang kepuasan kerja sebagai suatu kumpulan perasaan seseorang individu terhadap pekerjaannya, kepuasan kerja terjadi bila ada kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan keinginan karyawan, kepuasan kerja mengekspresikan sejumlah kesesuaian antara harapan tentang pekerjaannya dan imbalan yang diberikan atas pekerjaan tersebut.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa *Person-Organization Fit* mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja yaitu penelitian Astuti (2010), penelitian Chatman (1991), dan Kristof (1996). Dari pendapat ahli dan beberapa penelitian terdahulu tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1 = *Person-Organization Fit* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

### **Hubungan *Laissez-Faire Leadership* terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Riley (2006) bahwa Pemimpin yang termasuk tipe *Laissez-Faire Leadership* tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya, pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada bawahannya, tanpa petunjuk dari pimpinan. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2009) bahwa salah satu indikator kepuasan kerja pegawai adalah adanya pengawasan atau bantuan teknis dari atasan. Penelitian Hamidifar (2009) mengemukakan bahwa *Laissez-Faire Leadership* berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan pendapat Riley, Robbins dan fakta empiris tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 2 = *Laissez-Faire Leadership* berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja.

### **Hubungan *Person-Organization Fit* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.**

Menurut Dailey, R., & Kirk, D (1992) menyatakan bahwa tingginya *Person-Organization Fit* menjadi awal dari kepercayaan, komitmen dan kepuasan karyawan dalam suatu organisasi, dan kesemuanya itu mengarah kepada peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian Michael S, et al. (2010) telah membuktikan bahwa *Person-Organization Fit* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan pendapat ahli dan fakta empiris diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 3 = *Person-Organization Fit* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

### **Hubungan *Laissez-Faire Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.**

Penelitian Humphrey (2012) mengemukakan bahwa *Laissez-Faire Leadership* mempunyai pengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hipotesis 4 = *Laissez-Faire Leadership* berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

### **Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*.**

Menurut Robbins & Judge (2009), bahwa karyawan yang puas cenderung berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka. Penelitian Thomas, et al. (2008) mengemukakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal tersebut juga dikuatkan oleh Yuniar dkk. (2011). Dari hasil penelitian dan pernyataan Robbins & Judge tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 5 = Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

### **Hubungan *Person-Organization Fit* dengan Kinerja.**

Beberapa penelitian telah menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Person-Organization Fit* dengan Kinerja, penelitian tersebut antara lain adalah penelitian Kristof (1996) mengemukakan hasil empiris yang mendukung bahwa ada pengaruh positif antara *Person-Organization Fit* dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, *extra role behavior*, kinerja dan menurunkan stress dan *turnover*. Penelitian lainnya yaitu penelitian Astuti (2010) juga membuktikan adanya pengaruh positif antara *Person-Organization Fit* dengan kinerja. Dari beberapa penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 6 = *Person-Organization Fit* berpengaruh positif terhadap Kinerja

### **Hubungan *Laissez-Faire Leadership* dengan Kinerja.**

Penelitian Farida (2007) mengemukakan bahwa *Laissez-Faire Leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan penelitian Pradeep dan Prabhu (2011) mengemukakan bahwa *Laissez-Faire Leadership* mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja. Diantara dua hasil penelitian tersebut terdapat perbedaan hasil penelitian, sehingga dalam penelitian ini akan

mengangkat hal tersebut sebagai *research gap*. Menurut Sondang (2003) *Laissez-Faire Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menyerahkan pengambilan keputusan kepada masing-masing anggota dalam sistem sosial itu sendiri. Kepemimpinan *laissez-faire*, menyerahkan atau membiarkan anggota untuk mengambil keputusan sendiri, pemimpin memainkan peran pasif, dan hampir tidak ada pengendalian atau pengawasan, sehingga keberhasilan organisasi ditentukan oleh individu atau orang per orang. Bass, et al. (1997) dalam Pradeep dan Prabhu menyatakan bahwa *Laissez-Faire Leadership*, diduga terjadi ketika ada tidak adanya peran pemimpin atau pemimpin menghindari kepemimpinan. Tidak ada upaya dilakukan untuk memotivasi para pengikut, atau untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan mereka.

Gaya *Laissez-Faire Leadership* biasanya tidak berguna, tetapi dapat menjadi efektif dalam kelompok profesional yang bermotivasi tinggi, Timpe (1991). Dalam penelitian Ashari (2010) menunjukkan bahwa sebagian besar Pegawai Negeri Sipil yang ada saat ini belum bisa disebut profesional atau sifat – sifat profesionalisme yang seharusnya melekat dan dimiliki oleh suatu profesi seperti halnya Pegawai Negeri Sipil belum menjiwai sebagian besar Pegawai Negeri Sipil yang ada saat ini. Berdasarkan teori dan fakta empiris tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 7 = *Laissez-Faire Leadership* ber pengaruh negatif terhadap Kinerja

### **Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja.**

Berdasarkan Chrudden dalam Pratikno (2006) bahwa dengan kinerja yang baik karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif dan sebagainya sehingga hal tersebut menjadi pendorong terjadinya kepuasan kerja. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2009) bahwa organisasi yang mempunyai karyawan lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas. Dalam penelitian Astuti (2010) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan teori dan fakta empiris tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 8 = Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.

### **Hubungan variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja.**

Katz dalam Bolino, et al. (2002) mengemukakan bahwa organisasi akan berfungsi lebih efektif jika karyawan memberikan kontribusi yang melebihi tugas-tugas formalnya. Sedangkan Robbins & Judge (2009) menyatakan bahwa organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan seperti itu memiliki kinerja yang lebih dari pada organisasi lain. Penelitian Vilela telah membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja, penelitian lainnya oleh Prastowo juga mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan teori dan fakta empiris tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 9 = *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja.

### **METODE PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Semarang di lingkungan Gedung Pandanaran yang beralamat di Jl. Pemuda Nomor 175 Semarang. Jumlah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan gedung Pandanaran sebanyak 280 orang yang terbagi dalam 6 (enam) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kota Semarang.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan cara Proporsional Random Sampling yaitu pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan memperhatikan strata yang ada, setiap strata terwakili sesuai proporsinya. Strata dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Jumlah sampel yang digunakan

dalam penelitian ini adalah 115 karyawan tetap yang diambil dari populasi dengan mempertimbangkan kriteria tertentu sesuai dengan tujuan pada studi ini.

### Uji Validitas

Untuk menguji dan menganalisis validitas, digunakan teknik analisa faktor yaitu menguji dan menganalisis apakah butir-butir pertanyaan atau indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruk atau variabel. Sebagai kriteria pemilihan item berdasarkan analisis faktor, menggunakan batasan nilai kecukupan/kepercayaan sampel yang disebut nilai *Kaiser Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) lebih dari 0,5. Apabila nilai KMO lebih dari 0,5 ( $KMO > 0,5$ ) dan nilai signifikan lebih kecil dari 5% ( $< 0,005$ ) maka analisis dapat dilanjutkan karena ukuran sample telah dianggap cukup dan sample yang diambil sudah dianggap representatif. Apabila masing-masing item pertanyaan nilai *loading factornya* lebih dari 0,4 ( $>0,4$ ) maka item pertanyaan tersebut merupakan indikator pengukur variabel yang dianggap valid. Berdasarkan pada ketentuan tersebut maka semua KMO pada variabel  $>0.5$  sehingga dapat dianalisis validitasnya pada semua indikator variabel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel-variabel *Person-Organization Fit* (X1), *Laissez Faire Leadership* (X2),

Kepuasan Kerja (Y1), *Organizational Citizenship Behavior* (Y2), dan variabel Kinerja semua indikator  $> 0,4$  sehingga dianggap valid dan dapat dianalisis lebih lanjut.

### Uji Reliabilitas

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah memenuhi syarat reliabilitasnya apabila nilai Cronbach Alpha lebih dari 0,6. Hasil Uji Reliabilitas adalah sebagai berikut : Variabel *Person-Organization Fit* nilai Cronbach Alpha sebesar 0,886 sehingga instrumennya reliabel; variabel *Laissez-Faire Leadership* nilai Cronbach Alpha sebesar 0,899 sehingga instrumennya reliabel; variabel Kepuasan Kerja nilai Cronbach Alpha sebesar 0,884 sehingga instrumennya reliabel; variabel *Organizational Citizenship Behavior* nilai Cronbach Alpha sebesar 0,902 sehingga instrumennya reliabel; variabel Kinerja nilai Cronbach Alpha sebesar 0,897 sehingga instrumennya reliabel. Jadi dalam studi ini semua variabel mempunyai Cronbach Alpha  $> 0.6$  sehingga semua variabel reliabel.

## HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Analisis Regresi

Rekapitulasi hasil analisis persamaan regresi linear berganda dalam studi ini dapat dilihat dalam tabel 1 sebagai berikut :

Tabel 1

Rekapitulasi Hasil Analisis Persamaan Regresi Linier Berganda

No	Variabel	Adjusted R <sup>2</sup>	F	Sig	Uji Hipotesis		
					$\beta$	Sig	t
Persamaan Regresi linear berganda I							
1	<i>Person-Organization Fit</i> (X1)	0,866	370.679	0,000 <sup>a</sup>	+ 0,724	0,000	11.946
2	<i>Laissez Faire Leadership</i> (X2)				+ 0,240	0,000	3.959
Dependent Variabel : Kepuasan Kerja (Y1)							
Persamaan Regresi linear berganda II							
1	<i>Person-Organization Fit</i> (X1)	0,801	153.578	0,000 <sup>a</sup>	+ 0,652	0,000	5.841
2	<i>Laissez Faire Leadership</i> (X2)				- 0,335	0,000	-4.238
3	Kepuasan Kerja (Y1)				+ 0,535	0,000	4.630
Dependent Variabel : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y2)							
Persamaan Regresi linear berganda III							
1	<i>Person-Organization Fit</i> (X1)	0,865	183,303	0,000 <sup>a</sup>	0,316	0,003	3,003
2	<i>Laissez Faire Leadership</i> (X2)				-0,091	0,197	-1,299
3	Kepuasan Kerja (Y1)				0,331	0,002	3,191
4	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y2)				0,399	0,000	5,105
Dependent Variabel : Kinerja (Y3)							

Sumber : Data yang diolah

Dari tabel 1 menunjukkan bahwa Hipotesis 1 terbukti bahwa *Person-*

*Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Nilai signifikan yang diperoleh *Person-Organization Fit* sebesar  $0,000 < 0,05$  berpengaruh positif yang ditunjukkan dengan angka Standard Koefisien (Beta) sebesar  $+0,724$ . Oleh karena itu hipotesis 1 **diterima**. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Astuti (2010), Chatman (1991) dan Kristof (1996) yang membuktikan bahwa *Person-Organization Fit* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Robbins & Judge (2009) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja terjadi bila ada kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan keinginan karyawan, kesesuaian antara harapan tentang pekerjaan dan imbalan yang diberikan atas pekerjaan tersebut. Penelitian ini sekaligus menguatkan hasil penelitian terdahulu dan membuktikan pendapat Robbins & Judge.

Hasil pengujian Hipotesis 2 menunjukkan bahwa *Laizess-Faire Leadership* berpengaruh negatif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Nilai signifikan yang diperoleh *Laizess-Faire Leadership* (X2) sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan angka Standard Koefisien (Beta) sebesar  $+0,240$ . Oleh karena itu hipotesis 2 **ditolak** karena arah koefisien yang dihipotesiskan negatif.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Hamidifar (2009) yang membuktikan bahwa *Laissez-Faire Leadership* berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini juga tidak sesuai apabila menghubungkan pendapat (Sondang 2010) dengan Robbins & Judge (2009), bahwa pemimpin yang menerapkan *Laizess-Faire Leadership* tingkat intervensi kepada bawahan berada pada tingkat minimum. (Sondang 2010), menurut Robbins & Judge (2009) bahwa salah indikator kepuasan kerja pegawai adalah adanya pengawasan atau bantuan teknis dari atasan. Hipotesis 2 yang dibangun telah memperhatikan hasil penelitian terdahulu dan pendapat ahli, namun dalam penelitian ini hipotesis 2 ditolak. Penolakan hipotesis 2 menurut pengamatan penulis disebabkan karena populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan

Pemerintah Daerah berbeda dengan populasi penelitian Hamidifar (2009) yaitu pegawai swasta di Islamic Azad University Branches in Tehran Iran. Perbedaan kultur antara masyarakat Indonesia dengan masyarakat Iran dan perbedaan pola pikir/pola kerja antara Pegawai Negeri Sipil dengan Pegawai swasta adalah penyebab adanya perbedaan hasil penelitian ini. Berdasarkan pengamatan penulis sebagai salah satu Pegawai di Pemerintah Kota Semarang pola pikir yang dimaksudkan bahwa pada umumnya Pegawai Pemerintah Kota Semarang di lingkungan gedung Pandanaran bekerja berdasarkan kebiasaan sehingga apabila ada atasan yang membiarkan kebiasaan tersebut terus berlangsung (*status quo*) maka pegawai cenderung puas. Sedangkan pola kerja yang dimaksudkan adalah pola kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemerintah Kota Semarang yang pertanggung-jawabannya bersifat pribadi khususnya pertanggung-jawaban dalam penggunaan keuangan negara. Dalam bekerja PNS di lingkungan Gedung Pandanaran identik dengan penggunaan keuangan negara, karena pertanggungjawabannya bersifat pribadi maka PNS cenderung merasa tidak puas apabila atasan terlalu intervensi terhadap penggunaan keuangan negara yang telah dikuasakan kepadanya. Sehingga apabila pimpinan semakin memberikan keleluasaan dan kebebasan dalam bekerja khususnya dalam menggunakan keuangan negara maka pegawai di lingkungan gedung pandanaran akan merasa semakin puas. Kondisi inilah yang menyebabkan perbedaan hasil penelitian hubungan *Laizess-Faire Leadership* dengan Kepuasan Kerja.

Hipotesis 3 menunjukkan bahwa *Person-Organization Fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sehingga hipotesis 3 **diterima**.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Michael S, et al. (2010) dan juga sesuai dengan pendapat Dailey R and Kirk (1992) yang menyatakan bahwa tingginya *Person-Organization Fit* menjadi awal kepercayaan, komitmen dan kepuasan karyawan dalam suatu organisasi dan kesemuanya itu mengarah kepada peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian ini menguatkan hasil penelitian terdahulu dan membuktikan pendapat ahli Dailey R and Kirk.

Pengujian Hipotesis 4 menunjukkan *Laizess-Faire Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan angka Standard Koefisien (Beta) sebesar  $-0,335$ . Oleh karena itu hipotesis 4 **diterima**.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Humprey (2012) dan menguatkan hasil penelitian tersebut.

Pengujian Hipotesis 5 yaitu Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karena nilai signifikan yang diperoleh Kepuasan Kerja (Y1) sebesar  $0,000 < 0,05$  dan berpengaruh positif yang ditunjukkan dengan angka Standard Koefisien (Beta) sebesar  $+0,535$ . Oleh karena itu hipotesis 5 **diterima**.

Hasil penelitian ini menguatkan penelitian David & Thomas (2008) dan penelitian Yuniar dkk. (2011). Penelitian ini juga membuktikan pendapat Robbins & Judge (2009) bahwa karyawan yang puas cenderung berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain dan lebih muda berbuat lebih dalam pekerjaannya karena mereka ingin merespon pengalaman positif.

Pembuktian Hipotesis 6 yaitu *Person-Organization Fit* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja, nilai signifikan yang diperoleh *Person-Organization Fit* (X1) sebesar  $0,003 < 0,05$  dan berpengaruh positif yang ditunjukkan dengan angka Standard Koefisien (Beta) sebesar  $+0,316$ . Oleh karena itu hipotesis 6 **diterima**.

Hal ini dapat diartikan bahwa jika kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi (*Person-Organization Fit*) pegawai Pemerintah Kota Semarang yang berkantor di Gedung Pandanaran bertambah/tinggi, maka kinerja pegawai juga akan bertambah/tinggi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Kristof (1996) dan Astuti (2010).

Pengujian Hipotesis 7 menunjukkan bahwa *Laizess-Faire Leadership* tidak berpengaruh negatif terhadap Kinerja. Tidak

ada pengaruh *Laizess-Faire Leadership* (X2) dengan Kinerja (Y3), karena dari hasil uji t nilai signifikan yang diperoleh dari hubungan *Laizess-Faire Leadership* (X2) dengan Kinerja (Y3) sebesar  $0,197 > 0,005$  artinya tidak signifikan. Angka Standard Koefisien (Beta) sebesar  $-0,091$ . Oleh karena itu hipotesis 7 **ditolak**.

Dalam penelitian ini hubungan antara *Laizess-Faire Leadership* (X2) dengan Kinerja (Y3) diangkat sebagai *research gap* berdasarkan hasil penelitian dari Farida (2007) yang mengemukakan bahwa *Laizess-Faire Leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan penelitian Pradeep dan Prabhu (2011) mengemukakan bahwa *Laizess-Faire Leadership* mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja. Hipotesis 7 dibangun dengan menghubungkan pendapat ahli dan fakta empiris, pendapat Timpe (1991) yang menyatakan bahwa gaya *Laizess-Faire Leadership* biasanya tidak berguna, tetapi dapat menjadi efektif dalam kelompok profesional yang bermotivasi tinggi dan fakta empiris menurut penelitian Ashari (2010) menunjukkan bahwa sebagian besar PNS belum bisa disebut profesional atau sifat profesionalisme.

Hasil penelitian membuktikan bahwa tidak ada hubungan antara *Laizess-Faire Leadership* dengan Kinerja, hal ini dikarenakan populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang memiliki loyalitas tinggi terhadap pimpinan, sehingga value hierarkhis tidak fit dengan value individu.

Hipotesis 8 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karena nilai signifikan yang diperoleh Kepuasan Kerja (Y1) sebesar  $0,002 < 0,05$  dan berpengaruh positif yang ditunjukkan dengan angka Standard Koefisien (Beta) sebesar  $+0,331$ . Oleh karena itu hipotesis 8 **diterima**.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2010) dan membuktikan pendapat Robbins & Judge yang menyatakan bahwa Organisasi yang mempunyai karyawan lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas.

Pengujian Hipotesis 9 menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja dengan nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$  dan berpengaruh positif yang ditunjukkan dengan angka Standard Koefisien (Beta) sebesar  $+0,399$ . Oleh karena itu hipotesis 9 **diterima**.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Vilela, hasil penelitian ini juga membuktikan pendapat Robbins & Judge (2009) yang menyatakan bahwa organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, organisasi yang mempunyai karyawan seperti itu memiliki kinerja yang lebih dari pada organisasi lain. Pendapat lain yang dibuktikan dari hasil penelitian ini adalah pendapat dari Katz dan Bolino, et al. (2002) mengemukakan bahwa organisasi akan berfungsi lebih efektif jika karyawan memberikan kontribusi yang melebihi tugas formalnya.

#### **Pengujian Efek Mediasi**

Uji mediasi adalah suatu uji untuk mengetahui pengaruh variabel independen tersebut memperkuat atau memperlemah hubungan dengan variabel *independen* lainnya terhadap variabel *dependen* (Imam Ghozali, 2011). Untuk mengetahui secara detail pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel *independent* terhadap variabel *dependent* akan menggunakan analisa jalur

Pengujian Variabel Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja, besarnya  $\beta_1 = 0,724$ ;  $\beta_6 = 0,316$ ; dan  $\beta_8 = 0,331$ . Maka dapat diketahui bahwa pengaruh langsung *Person-Organization Fit* terhadap Kinerja sebesar **0,316**, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar  $\beta_1 \times \beta_8 = 0,724 \times 0,331 = 0,239$ . Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja **tidak** merupakan variabel mediasi pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Kinerja, dimana pengaruh langsungnya ( $\beta_6 = 0,316$ ) lebih besar dari pada pengaruh tidak langsungnya (**0,239**).

Pengujian Variabel *Person-Organization Fit* melalui *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja, besarnya  $\beta_3 = 0,652$ ;  $\beta_6 = 0,316$ ; dan  $\beta_9 = 0,399$ . Maka dapat diketahui bahwa pengaruh langsung *Person-*

*Organization Fit* terhadap Kinerja sebesar **0,316**, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar  $\beta_3 \times \beta_9 = 0,652 \times 0,399 = 0,260$ . Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* **tidak** merupakan variabel mediasi pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Kinerja, dimana pengaruh langsungnya ( $\beta_6 = 0,316$ ) lebih besar dari pada pengaruh tidak langsungnya (**0,260**).

Pengujian Variabel *Laissez-Faire Leadership* melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja, besarnya  $\beta_2 = 0,240$ ,  $\beta_7 =$  tidak sig; dan  $\beta_8 = 0,331$ . Maka dapat diketahui bahwa tidak ada pengaruh langsung *Laissez-Faire Leadership* terhadap Kinerja, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar  $\beta_2 \times \beta_8 = 0,240 \times 0,331 = 0,794$ . Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja merupakan variabel yang memediasi sempurna pengaruh *Laissez-Faire Leadership* terhadap Kinerja, dimana tidak ada pengaruh langsung sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,794.

Pengujian Variabel *Laissez-Faire Leadership* melalui *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja, besarnya  $\beta_4 = -0,335$ ;  $\beta_7 =$  tidak sig; dan  $\beta_9 = 0,399$ . Maka dapat diketahui bahwa tidak ada pengaruh langsung *Laissez-Faire Leadership* terhadap Kinerja, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar  $\beta_4 \times \beta_9 = -0,335 \times 0,399 = -0,133$ . Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* **tidak** merupakan variabel mediasi pengaruh *Laissez-Faire Leadership* terhadap Kinerja, dimana tidak ada pengaruh langsung, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar -0,133.

Pengujian Variabel *Laissez-Faire Leadership* melalui Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja, besarnya  $\beta_2 = 0,240$ ;  $\beta_5 = 0,535$ ;  $\beta_7 =$  tidak sig dan  $\beta_9 = 0,399$ . Maka dapat diketahui bahwa tidak ada pengaruh langsung *Laissez-Faire Leadership* terhadap Kinerja, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar  $\beta_2 \times \beta_5 \times \beta_9 = 0,240 \times 0,535 \times 0,399 = 0,512$ . Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama merupakan variabel yang



memediasi sempurna pengaruh *Laissez-Faire Leadership* terhadap Kinerja, dimana tidak ada pengaruh langsungnya sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,512.

Pengujian Variabel Person Organization Fit melalui Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja, besarnya  $\beta_1 = 0,724$ ;  $\beta_5 = 0,535$ ;  $\beta_6 = 0,316$  dan  $\beta_9 = 0,399$ . Maka dapat diketahui bahwa pengaruh langsung *Person Organization Fit* terhadap Kinerja sebesar **0,316**, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar  $\beta_1 \times \beta_5 \times \beta_9 = 0,724 \times 0,535 \times 0,399 = 0,154$ . Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama **tidak** merupakan variabel mediasi pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja, dimana pengaruh langsungnya ( $\beta_6 = 0,316$ ) lebih besar dari pada pengaruh tidak langsungnya (**0,154**).

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. *Person-Organization Fit* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, dengan demikian semakin tinggi *Person-Organization Fit* akan semakin meningkatkan Kinerja Pegawai.
2. *Laissez Faire Leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan demikian semakin tinggi *Laissez Faire Leadership* akan semakin meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai.
3. *Person-Organization Fit* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dengan demikian semakin tinggi *Person-Organization Fit* akan semakin meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.
4. *Laissez Faire Leadership* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dengan demikian semakin tinggi *Laissez Faire Leadership* akan semakin menurunkan *Organizational Citizenship Behavior*.
5. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dengan demikian semakin tinggi Kepuasan Kerja akan semakin meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.
6. *Person-Organization Fit* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, dengan demikian semakin tinggi *Person-Organization Fit* akan semakin meningkatkan Kinerja.
7. *Laissez Faire Leadership* tidak mempunyai pengaruh terhadap Kinerja, sehingga tinggi/rendahnya *Laissez Faire Leadership* tidak akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya Kinerja.
8. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, dengan demikian semakin tinggi Kepuasan Kerja akan semakin meningkatkan Kinerja.
9. *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, dengan demikian semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* akan semakin meningkatkan Kinerja.
10. Kepuasan Kerja bukan merupakan variabel mediasi pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Kinerja, karena pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,239 lebih kecil dari pengaruh langsungnya sebesar 0,316
11. *Organizational Citizenship Behavior* bukan merupakan variabel mediasi pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Kinerja, karena pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,260 lebih kecil dari pengaruh langsungnya sebesar 0,316.
12. Kepuasan Kerja merupakan variabel mediasi pengaruh *Laissez-Faire Leadership* terhadap Kinerja, karena pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,794 sedangkan pengaruh langsungnya tidak signifikan.
13. *Organizational Citizenship Behavior* bukan merupakan variabel mediasi pengaruh *Laissez-Faire Leadership*

terhadap Kinerja, karena pengaruh tidak langsungnya sebesar -0,133 sedangkan pengaruh langsungnya tidak signifikan.

14. Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama merupakan variabel mediasi pengaruh *Laissez-Faire Leadership* terhadap Kinerja, karena pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,512 sedangkan pengaruh langsungnya tidak signifikan.
15. Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama bukan merupakan variabel mediasi pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Kinerja, karena pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,154 lebih kecil dari pengaruh langsungnya sebesar 0,316.
16. Model penelitian yang digunakan untuk menguji pengaruh *Person-Organization Fit* dan *Laissez-Faire Leadership* terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja dan *Organizational-Citizenship Behavior*, adalah sesuai (memenuhi syarat *goodness of fit*) yaitu mampu menjelaskan variabel bebas penelitian terhadap variabel terikatnya.
17. *Organizational Citizenship Behavior* memberikan pengaruh yang dominan terhadap Kinerja dibandingkan *Person-Organization Fit*, dan Kepuasan Kerja.

### Saran

1. Dari deskripsi variabel *Person-Organization Fit* secara umum nilai rata-rata (mean) masih dibawah nilai tengahnya (median), oleh karena itu Pemerintah Kota Semarang diharapkan dapat meningkatkan *Person-Organization Fit* karena telah terbukti meningkatkan Kinerja pegawai. Terdapat dua item yang nilai rata-rata (mean) dan nilai yang sering muncul (mode) masih dibawah nilai tengahnya (median), maka penulis menyarankan kepada Pemerintah Kota Semarang dalam meningkatkan *Person-Organization Fit* agar menitik beratkan kepada kesesuaian lingkungan kerja dan kesesuaian kepribadian pegawai dengan karakteristik pekerjaan.
2. Dari deskripsi variabel Kepuasan Kerja nilai rata-rata (mean) masih dibawah nilai

tengahnya (median), oleh karena itu Pemerintah Kota Semarang diharapkan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai karena telah terbukti meningkatkan Kinerja pegawai. Terdapat tiga item yang nilai rata-rata (mean) dan nilai yang sering muncul (mode) masih dibawah nilai tengahnya (median), maka penulis menyarankan kepada Pemerintah Kota Semarang dalam meningkatkan Kepuasan Kerja agar menitik beratkan kepada peningkatan kepuasan sistem penggajian, memberikan kesempatan yang sama kepada setiap pegawai dalam promosi jabatan, dan meningkatkan program pengembangan karir pegawai yang didasarkan pada asas prestasi kerja.

3. Dari deskripsi variabel *Organizational Citizenship Behavior* secara umum nilai rata-rata (mean) masih dibawah nilai tengahnya (median), oleh karena itu Pemerintah Kota Semarang diharapkan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karena telah terbukti meningkatkan Kinerja pegawai dan *Organizational Citizenship Behavior* memberikan pengaruh yang dominan terhadap Kinerja dibandingkan *Person-Organization Fit*, dan Kepuasan Kerja.
4. Penelitian selanjutnya dapat mengangkat hubungan pengaruh variabel *Laissez-Faire Leadership* terhadap Kinerja pegawai sebagai *research gap*.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aldag, Ray & Reschke, Wayne. (1997). *Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization*. Center for Organization Effectiveness, Inc., USA.
- Astuti, Sih Darmi (2010) Model *Person-Organization Fit* (P-O Fit Model) Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan, Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Maret 2010, Hal. 43 - 60 Vol. 17, No. 1 ISSN: 1412-3126
- Autry, C. W., Daugherty, P.J., 2003. *Warehouse operation employees: linking*

- person-organization fit, job satisfaction and coping response. Journal of Business Logistic*, Vol. 24, 1, 171-197
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., dan Bloodgood, J.M. (2002). "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization". *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 4, 2002 pp. 502 – 522
- Chatman, J. A. 1991. *Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. Administrative Science Quarterly*, 36,459-484.
- Dailey, R., & Kirk, D. (1992). *Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. Human Relations*, 45(3)
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen SDM*. Buku 1. Indek. Jakarta.
- Edy Topo Ashari Kepala Badan Kepegawaian Negara (2010), *Memahami Karakteristik Pegawai Negeri Sipil Yang Profesional*, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS VOL. 4, No.2, November 2010*.
- Farida, Siti Ning (2007) *Gaya Kepemimpinan Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik, Administrasi Bisnis FISIP-UPN "Veteran" Jatim*, *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Vo! 7 No.1 April 2007* : 34-40.
- Ghozali Imam, (2009). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP
- Gibson, J.L Ivancevich, J.M and Donnelly Jr. J. H (1997) *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi ke-8 Jilid 1 (Terjemahan), Erlangga Jakarta
- Hamidifar, Fatemeh (2009), *A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran*.
- Hasibuan Malayu, SP, 2005, *Sumber Daya Manusia*, Tarsito Bandung.
- Humphrey, Amber M. (2012) *Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behaviors: The Role Of Organizational Identification*, Thesis Department of Psychology EMPORIA STATE UNIVERSITY.
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo, 1999, "Metodologi Penelitian Bisnis :
- Kartono, Kartini 2002. *Psikologi Sosial untuk Manajemen dan Industri*. Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kristof, A.L. (1996) "Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications", *Personnel Psychology*, Vol.49 pp1-49
- Lamm, Michael S et al. (2010), *The Effect of Person-Organization Fit on the Display of Organizational-Citizenship Behaviors Directed towards the Organization (OCB-Os)*, *TCNJ JOURNAL OF STUDENT SCHOLARSHIP VOLUME XII*.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2008, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, cetakan ketiga, Penerbit : Refika Aditama, Bandung.
- Martoyo Susilo, 2000, *Manajemen Tenaga Kerja Rancangan Dalam Pendayagunaan Dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung.
- Michael S, et al. (2010), *The Effect of Person-Organization Fit on the Display of Organizational-Citizenship Behaviors Directed towards the Organization (OCB-Os)*, *Journal Of Student Scholarship Volume XII*.
- Miner, J.B. (1988). *Organization Behavior Performance and Productivity*, First Edition, Random House, Inc., New York
- Nitisemito Alek S, 2002, *Manajemen Personalialia*, Edisi Kedua, Gha'lia Indonesia.
- Organ, D. W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Peter G. Northouse, 2010. *Leadership : Theory and Practice*, Fifth Edition. Thousand Oaks, California
- Pradeep, Durga Devi and Prabhu, N.R.V. (2011) *The Relationship between Effective Leadership and Employee*

- Performance, *IPCSIT vol.20 (2011)* © (2011) IACSIT Press, Singapore
- Riley, D N. 2006. *The effect of sales management leadership styles on salesperson organizational commitment and salesperson turnover intention*. Dissertation Degree of The Doctor of Business Administration Nova Southeastern University.
- Robbins, SP & Coulter, M.K (2002). *Management (7<sup>th</sup> ed)*. New Jersey: Prentise Hall
- Robbins, SP & Judge T.A (2009) *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Sekaran, Uma, 2000, *Research Methods For Business : A Skill Building Approach, Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc, Canada
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta
- Sloat, K. C. M. 1999. *Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire to be "Good Citizenship" Professional Safety*, Vol. 44 (4): 20-23.
- Sondang P. S (2003) *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Rhineka Cipta
- Sondang P.S 1990, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara Jakarta.
- Sugiyono, 1999, "Metode Penelitian Bisnis", CV Alfabeta, Bandung
- Suyadi Prawirosentono. (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF.
- Thomas, Li-Ping Tang et al. (2008), *Job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Department of Management and Marketing, Jennings A. Jones College of Business, Middle Tennessee State University, Murfreesboro, Tennessee, USA.
- Timpe A Dale, 1991, *Seri Ilmu dan Seri Manajemen Bisnis Kepemimpinan* PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Vilela, Belén Bande, *Person-Organization Fit, Ocb And Performance: An Empirical Investigation In The Spanish Sales Context*. University of Santiago de Compostela, Spain.
- Yuniar dkk (2011), *Jurnal Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Resiliensi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Kantor Pusat PT. BPD Bali*.