

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* KARYAWAN PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) CABANG TPK PERAWANG PEKANBARU

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Dalam Bidang Sumber Daya Manusia*

Oleh :

ANGGITA DWI KESUMA
NPM. 2020030027



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

PENGESAHAN TESIS

Tesis ini disusun oleh:

Nama : Anggita Dwi Kesuma
Nomor Pokok Mahasiswa : 2020030027
Prodi/ Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* KARYAWAN PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) CABANG TPK PERAWANG PEKANBARU

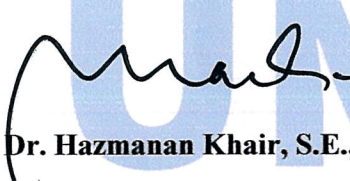
Pengesahan Tesis

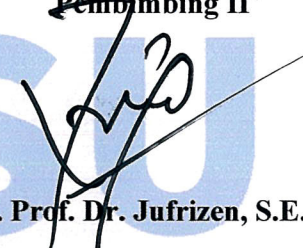
Medan, 22 Oktober 2022

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A


Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi


Prof. Dr. Triono Eddy., S.H., M.Hum


Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A

PENGESAHAN

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
KARYAWAN PT PELABUHAN INDONESIA
(PERSERO) CABANG TPK
PERAWANG PEKANBARU**

ANGGITA DWI KESUMA

2020030027

Program Studi : Magister Manajemen

**Tesis ini telah dipertahankan dihadapan komisi penguji yang divbentuk oleh program pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam ujian tesis dan berhak menyandang gelar magister manajemen (M.M)
Pada Hari Sabtu, 24 September 2022**

Komisi Penguji

1. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.

1.....

2. Assoc. Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D.

2.....

3. Dr. Ir. Suwito, M.M.

3.....

PERNYATAAN

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP* BEHAVIOR KARYAWAN PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) CABANG TPK PERAWANG PEKANBARU

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 22 Oktober 2022

Penulis,



ANGGITA DWI KESUMA
NPM : 2020030027

ABSTRAK

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* KARYAWAN PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) CABANG TPK PERAWANG PEKANBARU

Anggita Dwi Kesuma

Program Pascasarjana

E-mail: anggitadwikesuma18@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *job satisfaction*, pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh *organizational culture* terhadap *job satisfaction*, pengaruh *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction*, pengaruh *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction*. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 67 responden merupakan karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan daftar pernyataan seperti kuesioner serta Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPls) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan *Servant Leadership* (X1) memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Job Satisfaction* (Z) dan *Organizational Culture* (X2) tidak memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Job Satisfaction* (Z). *Servant Leadership* (X1) memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dan *Organizational Culture* (X2) memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). *Job Satisfaction* (Z) memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) pada Karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.

Kata Kunci: *Servant Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, dan Organizational Citizenship Behavior*

ABSTRACT

THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR EMPLOYEES PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) BRANCH TPK PERAWANG PEKANBARU

Anggita Dwi Kesuma

Program Pascasarjana

E-mail: anggitadwikesuma18@gmail.com

The purpose of this study was to determine and analyze the influence of servant leadership on job satisfaction, the influence of servant leadership on organizational citizenship behavior, the influence of organizational culture on job satisfaction, the influence of organizational culture on organizational citizenship behavior, the effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior, and the influence of servant leadership on organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior through job satisfaction, the influence of organizational culture on organizational citizenship behavior through job satisfaction. This study uses a causal type of research using a quantitative approach with a sample of 67 respondents who are employees of PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Branch TPK Perawang Pekanbaru. Data collection techniques using interviews and statements as well as data analysis techniques using Partial Least Square (SmartPls) to test the seven hypotheses proposed in this study. The results of this study indicate that Servant Leadership (X1) has a significant and positive effect on Job Satisfaction (Z) and Organizational Culture (X2) does not have a significant and positive effect on Job Satisfaction (Z). Servant Leadership (X1) has a significant and positive influence on Organizational Citizenship Behavior (Y) and Organizational Citizenship Behavior (X2) has a significant and positive influence on Organizational Citizenship Behavior (Y). Job Satisfaction (Z) has a significant and positive effect on Organizational Citizenship Behavior (Y) on Employees of PT Pelindo (Persero) Branch TPK Perawang Pekanbaru.

Keywords: Servant Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Dengan mengucapkan puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, serta shalawat dan salam kehadiran junjungan Nabi Muhammad SAW yang syafaatnya kita harapkan di hari akhir kelak. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan S-2 (Strata Dua) Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dengan Judul **“Pengaruh *Servant Leadership* dan *Organizational Culture* Terhadap *Job Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru”**.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun serta petunjuk dari bapak/ibu dosen pembimbing dan rekan-rekan mahasiswa/i. Maka pada kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Teristimewa Kedua Orangtua yaitu H. Erwansyah SH., M.Kn., dan Dr. Hj. Deli Kesuma, S.Pd., M.Si., serta suami tercinta Supardi Harahap, S.Pi. dan

seluruh keluarga besar yang telah menyayangi, memberi semangat baik moril maupun materil serta motivasi kepada penulis.

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP., Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum., Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA., Kaprodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si., Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA., Dosen Pembimbing I yang banyak memberikan masukan, saran dan perbaikan.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si., Dosen Pembimbing II yang telah banyak mendukung penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
8. Bapak Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si., selaku Dosen Penguji yang banyak memberikan masukan, saran dan perbaikan yang membangun kepada penulis.
9. Bapak Assoc. Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D., selaku Dosen Penguji yang banyak memberikan masukan, saran dan perbaikan yang membangun kepada penulis.
10. Bapak Dr. Ir. Suwito, M.M., selaku Dosen Penguji yang banyak memberikan masukan, saran dan perbaikan yang membangun kepada penulis.

11. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staf pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali penulis ilmu pengetahuan.
12. Seluruh Staf dan Pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Terminal Petikemas (TPK) Perawang Pekanbaru yang telah membantu penulis untuk mendapatkan data dan keterangan yang diperlukan dalam penyusunan tesis.
13. Teman Seperjuangan S2 Anita Permata Sari, Mutia Nurhaliza, Nina Annisa, Adek Trisma Dina, Muhammad Arif serta teman-teman stambuk 2020 kelas B Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya selaku penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah SWT melimpahkan rahmat-Nya kepada kita semua, semoga kiranya tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi siapa saja yang membacanya.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, 18 Februari 2022

Penulis,

ANGGITA DWI KESUMA

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	11
1.3 Pembatasan Masalah.....	12
1.4 Rumusan Masalah.....	12
1.5 Tujuan Penelitian	13
1.6 Manfaat Penelitian	14
BAB 2 LANDASAN TEORI	16
2.1 Landasan Teori.....	16
2.1.1 <i>Servant Leadership</i>	16
2.1.1.1 Pengertian <i>Servant Leadership</i>	16
2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Servant Leadership</i>	17
2.1.1.3 Karakteristik <i>Servant Leadership</i>	21
2.1.1.4 Indikator <i>Servant Leadership</i>	27
2.1.2 <i>Organizational Culture</i>	29
2.1.2.1 Pengertian <i>Organizational Culture</i>	29
2.1.2.2 Karakteristik <i>Organizational Culture</i>	30
2.1.2.3 Fungsi <i>Organizational Culture</i>	33
2.1.2.4 Indikator <i>Organizational Culture</i>	34
2.1.3 <i>Job Satisfaction</i>	37
2.1.3.1 Pengertian <i>Job Satisfaction</i>	37
2.1.3.2 Manfaat <i>Job Satisfaction</i>	39
2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Job Satisfaction</i>	40
2.1.3.4 Indikator <i>Job Satisfaction</i>	43
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	46
2.1.4.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	46
2.1.4.2 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	47
2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	49
2.1.4.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	51

2.2 Penelitian Terdahulu	55
2.3 Kerangka Konseptual.....	58
2.3.1 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	58
2.3.2 Pengaruh <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	59
2.3.3 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	59
2.3.4 Pengaruh <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	60
2.3.5 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	61
2.3.6 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui <i>Job Satisfaction</i>	61
2.3.7 Pengaruh <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui <i>Job Satisfaction</i>	62
2.4 Hipotesis.....	63
BAB 3 METODE PENELITIAN	65
3.1 Pendekatan Penelitian	65
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	67
3.2.1 Tempat Penelitian	67
3.2.2 Waktu Penelitian	67
3.3 Populasi dan Sampel	68
3.3.1 Populasi.....	68
3.3.2 Sampel.....	69
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	69
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	71
3.6 Teknik Pengujian Instrumen	72
3.6.1 Uji Validitas	72
3.6.2 Uji Reliabilitas	73
3.7 Teknik Analisis Data.....	73
3.7.1 <i>Partial Least Square (PLS)</i>	73
3.7.1.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	75
3.7.1.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	75
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	79
4.1 Hasil Penelitian	79
4.1.1 Deskripsi Penelitian	79
4.1.2 Karakteristik Responden	80
4.1.2.1 Jenis Kelamin	80
4.1.2.2 Usia	81
4.1.2.3 Pendidikan	81
4.1.2.4 Lama Bekerja.....	82

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian.....	83
4.1.3.1 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	83
4.1.3.2 Variabel <i>Servant Leadership</i>	85
4.1.3.3 Variabel <i>Organizational Culture</i>	88
4.1.3.4 Variabel <i>Job Satisfaction</i>	91
4.1.4 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	94
4.1.4.1 Uji Validitas.....	94
4.1.4.2 <i>Discriminant Validity</i>	97
4.1.4.3 <i>Construct Reliability and Validity</i>	100
4.1.5 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	101
4.1.5.1 <i>R-Square</i>	101
4.1.5.2 <i>F-Square</i>	102
4.1.5.3 Pengujian Hipotesis	103
a) Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	104
b) Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	106
c) <i>Total Effects</i> (Pengaruh Total	108
4.2 Pembahasan.....	109
4.2.1 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	110
4.2.2 Pengaruh <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	113
4.2.3 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	116
4.2.4 Pengaruh <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	117
4.2.5 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	120
4.2.6 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui <i>Job Satisfaction</i>	121
4.2.7 Pengaruh <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui <i>Job Satisfaction</i>	121
BAB 5 PENUTUP.....	123
5.1 Kesimpulan	123
5.2 Saran	125
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	126
Daftar Pustaka.....	127
Lampiran	132

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Peran Ekstra Karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru Periode Tahun 2019-2021	6
Tabel 1.2 Perilaku Yang Dilakukan Karyawan.....	7
Tabel 1.3 Data Servant Leadership Karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru	8
Tabel 1.4 Data Kepuasan Karyawan	10
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	55
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian.....	68
Tabel 3.2 Data Karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru	69
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel.....	70
Tabel 3.4 Skala Likert	72
Tabel 4.1 Skala Likert	79
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	80
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Usia	81
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	81
Tabel 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Lama Kerja	82
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	83
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel <i>Servant Leadership</i>	86
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel <i>Organizational Culture</i>	88
Tabel 4.9 Skor Angket Variabel <i>Job Satisfaction</i>	91
Tabel 4.10 Uji Validitas Konvergen Variabel Y (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>).....	94
Tabel 4.11 Uji Validitas Konvergen X1 (<i>Servant Leadership</i>).....	95
Tabel 4.12 Uji Validitas Konvergen X2 (<i>Organizational Culture</i>)	95
Tabel 4.13 Uji Validitas Konvergen Z (<i>Job Satisfaction</i>).....	96
Tabel 4.14 Hasil Pengujian AVE	98
Tabel 4.15 Hasil Pengujian <i>Cross Loading</i>	98

Tabel 4.16 <i>Construct Reliability and Validity</i>	100
Tabel 4.17 <i>R-Square</i>	101
Tabel 4.18 <i>F-Square</i>	102
Tabel 4.19 <i>Path Coefficients</i>	105
Tabel 4.20 <i>Specific Indirect Effects</i>	107
Tabel 4.21 <i>Total Effects</i>	108

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Angket Fenomena <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	8
Gambar 1.2 Angket Fenomena <i>Organizational Culture</i>	10
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	63
Gambar 4.1 <i>Path Coefficients</i>	97
Gambar 4.2 <i>Path Coefficients</i>	104

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berbagai macam pengaruh perubahan yang terjadi di era yang berkembang menuntut sebuah perusahaan untuk mampu membuka diri dalam menyusun strategi serta membuat kebijakan dalam upaya menghadapi lingkungan bisnis yang berkembang. Salah satu hal yang dapat mendukung keberhasilan strategi yaitu terletak pada pengelolaan sumber daya manusia. Perusahaan harus mampu menerapkan manajemen sumber daya manusia yang tepat agar dapat mencapai tujuan perusahaan serta untuk mendapatkan sumber daya yang berdaya guna.

Sumber daya manusia merupakan salah satu penunjang penting bagi berjalannya kegiatan di dalam organisasi untuk berpartisipasi dalam mencapai rencana strategis organisasi. Sumber daya manusia dalam organisasi adalah orang-orang yang memberikan dan menuangkan seluruh tenaga, kemampuan, dan kreativitas pada organisasi. Kesuksesan organisasi tercapai karena adanya keberadaan orang-orang dibalik organisasi tersebut yang harus diatur sedemikian rupa agar dapat mendukung pencapaian visi organisasi. Kesuksesan organisasi akan sulit terwujud, apabila sumber daya yang dimilikinya tidak dikelola dengan benar serta tidak memiliki tujuan yang sama dalam mencapai visi organisasi (Hanggraeni, 2012).

Sumber daya manusia yang merupakan salah satu unsur dalam organisasi atau didalam sebuah perusahaan yang tentunya memiliki latar belakang berbeda-beda. Dengan latar belakang yang berbeda tersebut maka diperlukan manajemen

yang baik agar tujuan organisasi dapat tercapai. Sumber daya manusia dalam organisasi memiliki peran penting untuk keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Karyawan tidak dipandang hanya sebagai modal atau biaya (*expense*), tetapi karyawan juga merupakan salah satu bentuk *organizational resource* (sumber daya organisasi) yang dapat meningkatkan kompetitif organisasi. Oleh karena itu, agar karyawan dapat menjadi sumber daya utama dan mampu menyelesaikan semua tugas dan pekerjaannya dengan baik maka harus dikembangkan kemampuannya dan juga harus selalu diberi dukungan oleh organisasi.

Dalam organisasi tentunya terdapat beberapa persoalan yang bisa saja seorang karyawan akan dihadapkan oleh sejumlah tugas dan tanggung jawab yang besar dan tentunya terdapat tuntutan akan peran profesinya. Dengan adanya keterbatasan yang dimiliki karyawan tersebut, maka sangat perlu bagi organisasi untuk memperhatikan bagaimana kepuasan karyawan dalam bekerja dan dibutuhkan perilaku berperan lebih dari para karyawan yang dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior*.

Fakta menunjukkan organisasi dengan pegawai yang memiliki *organization citizenship behavior* (OCB) yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Handayani et al., 2020). Sebuah perusahaan atau organisasi yang didukung dengan pegawai melalui keberadaan OCB yang baik, menandakan bahwa pegawai tersebut sudah merasa puas dengan apa yang diberikan perusahaan. Sehingga para pegawai secara sukarela meningkatkan kinerjanya demi memberikan keuntungan yang maksimal bagi perusahaan.

Job satisfaction dan *organizational citizenship behavior* tidak tumbuh begitu saja dalam diri individu atau karyawan. Tentunya, ada banyak hal yang dapat memberikan pengaruh untuk mendorong terciptanya perilaku tersebut. Salah satu faktor yang mempengaruhi adanya *job satisfaction* dan perilaku *organizational citizenship behavior* secara eksternal ialah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Melalui penerapan kepemimpinan *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) akan mampu meningkatkan *job satisfaction* karyawan dan sikap *organizational citizenship behavior* dalam pekerjaannya.

Servant leadership merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang terbaru saat ini serta banyak diminati oleh para peneliti. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan *servant leadership* biasanya menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukannya sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan diantara keduanya sangatlah erat karena saling terlibat satu sama lain. Penerapan konsep *servant leadership* yang tidak tepat menyebabkan *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* menjadi rendah. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Handayani et al., 2020) yang menemukan *servant leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

Selain *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani), faktor yang mempengaruhi suatu organisasi untuk membentuk seorang karyawan berkualitas yang memiliki komitmen organisasional salah satunya adalah *organizational culture*. Adanya *organization culture* yang telah dimiliki oleh setiap individu di dalam organisasi diharapkan dapat tercipta kepuasan dan perilaku positif yang dilakukan diluar peran dan kewajiban yang disebut dengan *organizational*

citizenship behavior. *Organization culture* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, yaitu *job satisfaction* karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik tergantung kesesuaian antara karakteristik karyawan tersebut dengan *organizational culture* yang ada atau yang diterapkan. *Organizational culture* juga dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, yaitu semakin besar wawasan tentang *organizational culture* maka perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan akan meningkat. *Organizational culture* harus diikuti oleh seluruh anggota organisasi. Hal ini dikarenakan *organizational culture* memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi, dimana untuk mewujudkan nilai-nilai bersama serta komitmen organisasi yang efektif maka semua anggota organisasi harus terlibat.

Pada penelitian ini, peneliti mengambil PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru sebagai objek penelitian. PT Pelabuhan Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa kepelabuhanan dan maritim kelas dunia yang menawarkan layanan terintegrasi antar pelabuhan di Indonesia. Fenomena *servant leadership* PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru menunjukkan bahwa *servant leadership* belum maksimal diterapkan dan masih perlu peningkatan. Hal ini disebabkan seorang pimpinan memberikan tugas kepada bawahannya dengan tenggat waktu yang singkat tanpa memberi contoh serta tanpa mengarahkan ataupun memberikan langkah-langkah apa saja dalam penyelesaian pekerjaan tersebut, sehingga membuat karyawan merasa bingung untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dan hasil pekerjaan menjadi kurang maksimal.

Fenomena *organizational culture* terlihat dari masih adanya karyawan yang melanggar nilai-nilai budaya organisasi yang sudah ditetapkan perusahaan seperti karyawan yang belum menjalankan dan belum mengerti tentang nilai-nilai budaya perusahaan, masih adanya karyawan yang tidak bertanggung jawab atas kesalahan dalam melaksanakan tugas, serta adanya karyawan yang masih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa adanya kerjasama karyawan satu sama lain. Misalnya, masih adanya karyawan yang datang terlambat, beberapa karyawan yang keluar dari kantor pada jam kerja tanpa meminta izin terlebih dahulu pada atasannya, serta adanya karyawan yang terpaksa dalam mematuhi nilai-nilai perusahaan.

Fenomena *job satisfaction* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru juga terlihat dari kesempatan promosi bagi orang-orang terdekat pimpinan, hal ini membuat rekan kerja yang lain tidak memperoleh kesempatan yang sama, sehingga sebagian karyawan merasa promosi jabatan bukan diukur dari kemampuan karyawan tetapi hanya pada faktor relasi semata dengan pimpinan. Selain itu, adanya pemimpin yang jarang berkomunikasi dengan bawahan, mengakibatkan karyawan merasa tidak mendapatkan dukungan dan merasa kurang percaya diri ketika melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil survei awal yang dilakukan peneliti menunjukkan adanya indikasi ketidakpuasan kerja bagi karyawan yang disebabkan oleh adanya ketidakpuasan karena ada kesenjangan terhadap gaji yang diterima dengan jenis pekerjaan yang diberikan perusahaan, seperti minimnya *service fee* yang diberikan perusahaan serta minimnya promosi jabatan yang diterima karyawan bagi karyawan

berprestasi. Hal-hal seperti ini dapat memicu terjadinya ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

Selanjutnya, adapun fenomena *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* karyawan masih belum maksimal. Hal ini disebabkan kurangnya perhatian dari pimpinan kepada karyawannya sehingga kurang memahami satu sama lain, komunikasi yang kurang lancar, dan kurangnya dukungan dari pimpinan terhadap penyelesaian pekerjaan karyawan serta kurangnya toleransi yang diberikan jika mendapat masalah atau melakukan kesalahan dalam bekerja. Selain itu, fenomena OCB juga terlihat dari kurangnya rasa kerjasama atau saling menghormati antar sesama rekan kerja atau atasan dan bawahan serta pekerjaan yang diberikan melebihi kemampuan karyawan yang menyebabkan karyawan malas bekerja. Fenomena ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* karyawan masih perlu ditingkatkan. Permasalahan ini didukung dengan tabel frekuensi tingkat *organizational citizenship behavior* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru Periode Tahun 2019-2021 pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Peran Ekstra Karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru Periode Tahun 2019-2021

No	Tahun	Presentase Peningkatan Pegawai Lembur	Presentase Standar Penilaian Minimal (SPM)
1	2019	40%	40%
2	2020	20%	40%
3	2021	20%	40%

Sumber: PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru 2022

Berdasarkan data pada tabel 1.1 dapat dilihat dari presentase karyawan yang lembur mengalami penurunan yang signifikan dari batas standar penilaian minimal (SPM) yang telah ditetapkan organisasi. Standar penilaian minimal (SPM) ini dibuat dengan dasar untuk pengembangan kualitas organisasi.

Selain itu masih terdapat perilaku yang dilakukan pegawai diantaranya sebagai berikut:

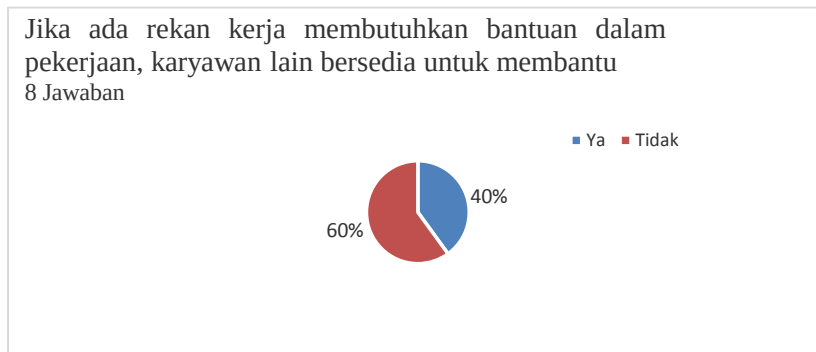
Tabel 1.2 Perilaku Yang Dilakukan Karyawan

No	Keterangan
1	Tidak semua karyawan bersedia membantu rekan kerja saat mendapat beban kerja lebih
2	Rekan kerja tidak membantu pekerjaan saat pegawai tidak masuk kerja
3	Kurangnya partisipasi karyawan dalam kegiatan pegawai diluar

Sumber: PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru 2022

Melihat fenomena tersebut dapat diketahui bahwa secara tidak langsung perilaku *organizational citizenship behavior* dari para karyawan pada PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru masih perlu ditingkatkan. Pada kenyataannya memang tidak mudah untuk menumbuhkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada diri karyawan.

Fenomena-fenomena diatas relevan dengan hasil survei awal yang dilakukan pada 10 orang karyawan pada PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru, terkait dengan *organizational citizenship behavior*, *servant leadership*, *organizational culture*, *job satisfaction*. Berikut dilampirkan hasil survei awal:



Gambar 1.1 Angket Fenomena *Organizational Citizenship Behavior*
Sumber: Kuisisioner (2022)

Dilihat dari gambar 1.1 diatas, diketahui dari 8 orang karyawan pada PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru yang telah menjawab sebanyak 60% karyawan menyatakan tidak membantu pegawai lain saat membutuhkan bantuan, 40% menyatakan akan membantu pegawai lain yang membutuhkan bantuan dalam bekerja. Hal ini berarti masih kurangnya rasa kerjasama sesama rekan kerja dan hanya mementingkan kepentingan pribadi.

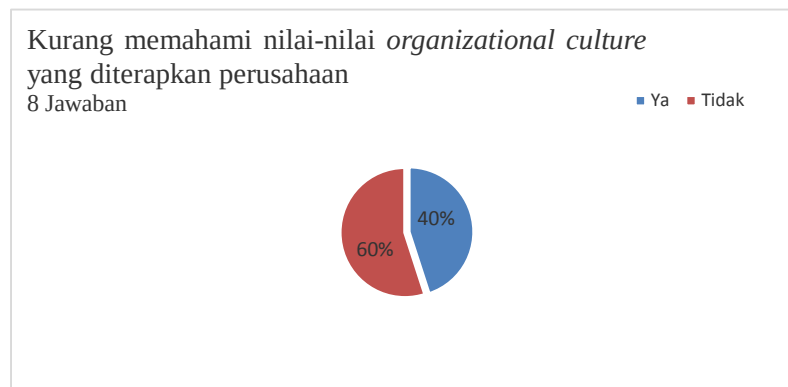
Tabel 1.3 Data *Servant Leadership* Karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru

No	Penilaian	2019	2020	2021
1	Sangat Baik	22 Orang	17 Orang	15 Orang
2	Baik	18 Orang	15 Orang	13 Orang
3	Sedang	12 Orang	12 Orang	14 Orang
4	Rendah	15 Orang	23 Orang	25 Orang
Total		67 Orang	67 Orang	67 Orang

Sumber: Divisi Umum PT Pelindo (Persero)
Cabang TPK Perawang Pekanbaru 2022

Dari tabel 1.3 diketahui adanya peningkatan hasil dalam kategori sedang dan rendah. Sedangkan dalam penilaian kategori sangat baik dan kategori baik terus mengalami penurunan. Hal ini dapat diartikan bahwa *servant leadership* belum maksimal diterapkan dan masih perlu peningkatan. Dapat juga dijelaskan bahwa masih terjadinya pemberian tugas kepada karyawan tanpa arahan ataupun langkah-langkah dalam penyelesaian pekerjaan. Hal ini akan menyebabkan hasil pekerjaan karyawan menjadi kurang maksimal.

Jika penulis ingin mensurvei data awal tentang *servant leadership* maka dapat melihat fenomena yang terjadi tersebut didapat dari indikator-indikator *servant leadership*: (1) Kasih sayang (*love*) yaitu maknanya fenomena yang penulis lihat masih kurangnya pemimpin yang mengasihi serta menaungi karyawan. (2) Pemberdayaan (*empowerment*) yaitu maknanya fenomena yang penulis lihat adanya pimpinan yang kurang percaya memberi tanggungjawab kepada bawahan untuk bekerjasama serta kurang mendengarkan saran bawahan. (3) Visi (*vision*) yaitu maknanya fenomena yang penulis lihat adanya pimpinan yang kurang memberi arahan yang dapat membentuk organisasi di masa depan. (4) Kerendahan hati (*humility*) yaitu maknanya fenomena yang penulis lihat masih adanya sesama karyawan yang kurang menghormati dan menghargai atas keberhasilan yang dicapai. (5) Keyakinan (*conviction*) yaitu maknanya fenomena yang penulis lihat adanya pimpinan yang kurang mampu meyakinkan karyawan terhadap keputusannya.



Gambar 1.2 Angket Fenomena *Organizational Culture*
Sumber: Kuisisioner (2022)

Dilihat dari gambar 1.2 diatas, diketahui dari 8 orang karyawan pada PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru yang telah menjawab 60% pegawai menyatakan kurang memahami nilai-nilai *organizational culture* yang diterapkan perusahaan, 40% pegawai menyatakan memahami nilai-nilai *organizational culture* yang diterapkan perusahaan. Hal ini berarti menyatakan masih adanya karyawan yang kurang memahami nilai-nilai perusahaan, hal ini dapat disebabkan karena karyawan belum menjalankan dan belum mengerti tentang nilai-nilai budaya perusahaan serta masih adanya karyawan yang tidak bertanggung jawab atas kesalahan dalam melaksanakan tugas.

Tabel 1.4 Data Kepuasan Karyawan

Tahun	Range Nilai	Predikat
2019	60	Cukup
2020	70	Cukup
2021	60	Kurang

Sumber: Divisi Umum PT Pelindo (Persero)
Cabang TPK Perawang Pekanbaru 2022

Berdasarkan data awal penulis wawancara dengan beberapa karyawan, masih ada beberapa karyawan yang kurang merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini disebabkan pimpinan yang jarang berkomunikasi dengan

bawahan, sehingga karyawan merasa tidak mendapatkan dukungan serta merasa kurang percaya diri ketika melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership* dan *Organizational Culture* Terhadap *Job Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan, yaitu:

1. *Servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) masih belum maksimal dan perlu untuk ditingkatkan dikarenakan kurangnya arahan maupun langkah-langkah yang diberikan sehingga karyawan merasa bingung dalam penyelesaian pekerjaan.
2. Kurangnya pemahaman karyawan secara merata terhadap *organizational culture* yang harus dijunjung tinggi oleh setiap karyawan dalam bekerja. Sehingga diperlukan adanya upaya untuk menyamakan persepsi seluruh karyawan terhadap sistem budaya organisasi yang akan diterapkan setiap hari.
3. *Job satisfaction* dinilai masih belum maksimal, hal ini dapat dilihat dari kinerja sebagian karyawan yang masih belum maksimal dan belum mampu menyelesaikan deadline pekerjaan tepat waktu.
4. *Organizational citizenship behavior* (OCB) belum maksimal, hal ini disebabkan tingkat kepuasan karyawan yang belum maksimal dan secara keseluruhan masih perlu ditingkatkan untuk mencapai standar tugas yang

diberikan karena kurangnya toleransi yang diberikan jika mendapat masalah atau melakukan kesalahan dalam bekerja.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas banyak faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, diantaranya yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi, kepribadian, serta moral karyawan. Namun dalam penelitian ini penulis hanya membatasi pada tiga faktor, yaitu kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), budaya organisasi (*organizational culture*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel intervening untuk dikaji lebih mendalam.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka masalah pokok permasalahan yang dapat di rumuskan adalah:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru?
3. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru?
4. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru?

5. Apakah *job satisfaction* karyawan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru?
6. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru?
7. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *job satisfaction* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.
2. Mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.
3. Mengetahui pengaruh *organizational culture* terhadap *job satisfaction* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.
4. Mengetahui pengaruh *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.
5. Mengetahui pengaruh *job satisfaction* karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.

6. Mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.
7. Mengetahui pengaruh *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini secara teoritis adalah:

1. Diharapkan mampu untuk memperkaya khasanah peneliti dan pembaca mengenai *servant leadership* dan *organizational culture* terhadap *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan dalam perusahaan.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wadah bagi peneliti untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama masa perkuliahan dan mempraktekannya dalam dunia kerja sesungguhnya.
3. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan atau referensi dalam melakukan penelitian sejenis terkait dengan *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Adapun manfaat dari penelitian ini secara praktis adalah:

1. Penelitian ini dapat memberikan masukan bagi PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru dalam menentukan kebijakan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak terhadap peningkatan *job satisfaction* karyawan di PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.
3. Penelitian ini diharapkan memberikan perbaikan secara langsung terhadap permasalahan yang berkaitan dengan *servant leadership* dan *organizational culture* di PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Servant Leadership*

2.1.1.1 Pengertian *Servant Leadership*

Servant leadership atau kepemimpinan yang melayani adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1970, menurut Spears (2010) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawakan oleh si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi.

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) adalah suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang (S P Robbins & Judge, 2015). Praktik kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak.

Bagi individu, *servant leadership* berfokus langsung pada pengakuan kontribusi pengikut dan membantu mereka menyadari potensinya. Hasil dari *servant leadership* menurut Meuser et al., (Northouse, 2013) adalah pengikut menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dan memenuhi deskripsi jabatan mereka. Bagi organisasi, *servant leadership* mempengaruhi cara tim organisasi berfungsi menurut Liden et al., (Northouse, 2013) mendapati bahwa *servant leadership* meningkatkan keefektifan tim dengan meningkatkan keyakinan pengikut, bahwa mereka bisa menjadi efektif sebagai kelompok kerja. Memiliki dampak yang positif bagi masyarakat.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) adalah sikap pemimpin yang melayani, menyayangi serta lebih mementingkan kepentingan bawahannya daripada kepentingan dirinya sendiri untuk dapat menciptakan organisasi yang lebih baik.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Servant Leadership*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *servant leadership* yang tertera dalam penelitian Barbuto dan Wheeler yang dikutip oleh (Prabowo & Setiawan, 2013) yang menghasilkan lima faktor, diantaranya:

- a. *Altruistic calling* yaitu gambaran dari pemimpin yang memiliki ambisi untuk mendahulukan kepentingan orang lain diatas kepentingan pribadi dan berusaha keras memenuhi kebutuhan bawahan.

- b. *Emotional healing* yakni gambaran dari seorang pemimpin yang memiliki komitmen tinggi serta terampil dalam usaha meningkatkan atau memotivasi bawahan agar lebih semangat dalam bekerja.
- c. *Wisdom* yaitu gambaran seorang pemimpin yang peka terhadap keadaan lingkungan kerja sehingga tanggap dalam memahami situasi maupun implikasi tanda-tanda di lingkungannya.
- d. *Persuasive mapping* yaitu gambaran dari kermampuan seorang pemimpin dalam menyelesaikan suatu masalah dan meminimalisir kemungkinan tertinggi yang akan terjadi serta mampu mempengaruhi maupun mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika membaca peluang.
- e. *Organizational stewardship* yaitu kemampuan seseorang pemimpin dalam merancang organisasi untuk ikut andil terhadap lingkungan melalui program pengabdian masyarakat serta mengembangkan komunitas agar berpendidikan tinggi.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi Servant Leadership menurut Liden et al., (2014) adalah sebagai berikut:

- 1) Keinginan untuk melayani orang lain.

Kesiapan dan motivasi untuk memimpin telah digambarkan sebagai prasyarat utama untuk kepemimpinan yang efektif. Greenleaf mengatakan bahwa pada dasarnya, pemimpin yang melayani membuat pilihan sadar untuk memimpin sebagai cara melayani orang lain. Deskripsi Greenleaf tentang pemimpin pelayan sebagai orang yang "ingin melayani, melayani pertama" dan orang yang benar-benar peduli dengan melayani pengikut,

jelas menempatkan gagasan pelayanan sebagai inti dari kepemimpinan pelayan. Penekanan pada melayani orang lain ini melambangkan motif mementingkan diri sendiri atau altruistik dari para pemimpin yang melayani, dan berkontribusi untuk menetapkan kepemimpinan yang melayani terpisah dari teori-teori kepemimpinan lainnya, yang menjadikan melayani organisasi sebagai fokus utama.

2) Kecerdasan emosional.

George (2000) mengatakan kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memahami dan mengelola suasana hati dan emosi dalam diri dan orang lain. Kecerdasan emosi ini juga menunjukkan hubungan dengan kepemimpinan yang melayani. Sebagai contoh, seorang pemimpin dengan kemampuan kognitif tingkat tinggi lebih cenderung memiliki keterampilan konseptual tingkat tinggi. Dudley et al., (2006) mengatakan para pemimpin yang teliti cenderung menunjukkan tingkat keterampilan konseptual yang tinggi dan kecenderungan untuk memberikan bantuan yang berharga dalam membantu pengikut tumbuh dan sukses. Karena pemimpin yang stabil secara emosional cenderung mengalami pengaruh yang positif dan umumnya lebih bahagia, lebih puas (Steel et al., 2008), mereka mungkin berada dalam posisi yang lebih baik untuk memberikan penyembuhan emosional.

3) Kedewasaan moral

Dari awal, kepemimpinan pelayan telah secara eksplisit memasukkan dimensi etis atau moral (Liden et al., 2008), yang bertindak untuk

membedakan kepemimpinan yang melayani dari teori-teori kepemimpinan lainnya. Sebagai contoh, teori kepemimpinan transformasional, transaksional, karismatik, perilaku, kontinjensi atau situasional tidak menyertakan "perlindungan moral". Pemimpin yang memiliki kedewasaan moral cenderung berperilaku dengan cara yang konsisten dengan norma moral atau etika pribadi mereka. Konsisten dengan pandangan ini, perkembangan moral kognitif pemimpin telah ditemukan secara signifikan dan positif terkait dengan pengambilan keputusan etis (Ashkanasy et al., 2006), persepsi integritas pemimpin, dan perilaku pemimpin pelayan (Washington et al., 2006).

4) Identitas prososial

Teori identitas dan penelitian empiris menunjukkan bahwa individu memegang banyak identitas, yang mempengaruhi perilaku sebagai fungsi dari arti penting mereka (Grant et al., 2009). Mirip dengan identitas moral, identitas prososial yang kuat adalah dimensi konsep diri yang berfokus pada membantu dan memberi manfaat kepada orang lain (Grant et al., 2009) yang dapat mempengaruhi individu untuk mengadopsi perilaku kepemimpinan yang melayani. Perilaku pemimpin yang melayani pada dasarnya prososial, identitas prososial yang kuat harus mempengaruhi individu untuk mewujudkannya.

5) Evaluasi diri

Evaluasi diri menurut Judge et al., (2003) secara khusus, evaluasi diri adalah hal pandangan mendasar seseorang tentang diri sendiri sebagai

orang yang kompeten, layak, dan efektif. Kami berpendapat bahwa individu dengan evaluasi diri lebih tinggi lebih mungkin untuk memanifestasikan perilaku kepemimpinan yang melayani. Lebih khusus lagi, para pemimpin dengan harga diri tinggi cenderung untuk mencari persetujuan dan kepuasan diri melalui peran kepemimpinan, dan kepercayaan mereka pada harga diri mereka mungkin melindungi mereka terhadap risiko kegagalan yang terkait dengan perilaku kepemimpinan yang melayani, seperti memberdayakan dan mengembangkan pengikut.

2.1.1.3 Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut (Spears, 2010) terdapat sepuluh karakteristik yang mencerminkan *servant leadership* secara umum, yaitu :

- a. Mendengarkan (*listening*) yaitu, sikap *servant leader* yang mau mendengarkan serta memperhatikan, mengidentifikasi, serta membantu keinginan individu atau kelompok, dan memperhatikan suara hatinya sendiri.
- b. Empati (*empathy*) yaitu, seorang pemimpin yang melayani adalah ia yang mampu memahami rekan kerja atau anggotanya dan memiliki empati kepada orang lain.
- c. Penyembuhan (*healing*) yaitu, kepemimpinan yang melayani adalah mereka yang mampu mengontrol serta menyembuhkan emosional pada dirinya serta kepada orang lain, karena hubungan yang baik merupakan kunci utama untuk bertransformasi dan berintegrasi.

- d. Kesadaran (*awareness*) yaitu, sikap yang sadar akan isu-isu yang beredar yang melibatkan sikap, jabatan, serta nilai-nilai.
- e. Persuasi (*persuasion*) merupakan salah satu hal yang membedakan model otoriter dengan *servant leadership* adalah seorang pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan, bukan memaksakan kepatuhan.
- f. Konseptualisasi (*conceptualization*) merupakan kemampuan berfikir jangka panjang untuk melihat masalah secara perspektif yang terkonsep dalam cakupan yang lebih luas.
- g. Kejelian (*foresight*) yaitu, sikap jeli atau teliti dalam memahami sesuatu yang telah berlalu, melihat kenyataan saat ini yang terjadi, serta meminimalisir kemungkinan terjadinya kesalahan untuk masa mendatang.
- h. Keterbukaan (*stewardship*) yaitu, mampu mendorong sikap keterbukaan pada semua anggota atau kelompok agar dapat membangun kepercayaan dari orang lain.
- i. Komitmen untuk pertumbuhan (*commitment to the growth of people*) merupakan suatu tanggung jawab yang dilakukan *servant leader* dalam meningkatkan kesetiaan serta pertumbuhan karyawan.
- j. Membangun Komunitas (*building community*) yaitu, melakukan cara untuk membangun komunitas. Hal ini penting dilakukan agar lebih banyak pendapat atau masukan yang bisa digunakan untuk memajukan suatu organisasi.

Adapun menurut Greenleaf dalam penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2014) menyimpulkan bahwa sedikitnya terdapat sembilan karakteristik *servant leadership* sebagai berikut:

1) Mendengarkan (*Listening receptively to what others have to say*)

Secara tradisional, pemimpin dihargai karena keahlian komunikasi dan kemampuan mereka dalam pembuatan keputusan. Pemimpin pelayan harus memperkuat keahlian yang penting ini dengan menunjukkan komitmen yang mendalam dalam mendengarkan secara intensif ide-ide atau kata-kata orang lain. Pemimpin pelayan berusaha mengenali dan memahami dengan jelas kehendak kelompok. Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang dikatakan (dan tidak dikatakan). Mendengarkan dan memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.

2) Menerima orang lain dan Empati (*Acceptance of others and having empathy for them*)

Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui sebagai suatu individu yang istimewa dan unik. Setiap individu tidak ingin kehadirannya dalam suatu organisasi/perusahaan ditolak oleh orang lain yang berada di sekitar dirinya. Pemimpin pelayan yang paling sukses adalah mereka yang mampu menjadi seorang pendengar yang penuh dengan empati.

3) Kemampuan meramalkan (*foresight and intuition*)

Kemampuan untuk memperhitungkan kondisi yang sudah terjadi atau meramalkan kemungkinan hasil suatu situasi sulit didefinisikan, tetapi

mudah dikenali. Orang mengetahui kalau melihatnya. Kemampuan meramalkan adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan bisa memahami pelajaran dari masa lalu, realita masa sekarang dan kemungkinan konsekuensi sebuah keputusan untuk masa depan. Hal ini menanamkan inti permasalahan sampai jauh ke dalam pikiran intuitif. Jadi kemampuan meramalkan adalah salah satu ciri khas pemimpin pelayan yang dibawa sejak lahir. Semua ciri khas lainnya bisa dikembangkan secara sadar. Kesadaran (*Awareness and perception*). Kesadaran akan diri sendiri dan keberadaan orang lain dapat turut memperkuat pemimpin pelayan. Kesadaran juga membantu dalam memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai. Hal ini memungkinkan orang dapat memandang sebagian besar situasi dari posisi yang lebih terintegrasi.

4) Membangun kekuatan Persuasif (*Having highly developed power of persuasion*)

Ciri khas kepemimpinan pelayan lainnya adalah mengandalkan kemampuan meyakinkan orang lain, bukannya wewenang karena kedudukan, dalam membuat keputusan di dalam organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan. Elemen ini memberikan perbedaan yang paling jelas antara model wewenang tradisional dan model kepemimpinan pelayan. Pemimpin pelayan efektif dalam membangun konsensus dalam kelompok.

5) Konseptualisasi (*An ability to conceptualize and to communicate concepts*)

Pemimpin pelayan berusaha memelihara kemampuan mereka untuk “memiliki impian besar”. Kemampuan untuk melihat kepada suatu masalah (atau sebuah organisasi) dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita dari hari ke hari. Manajer tradisional disibukkan oleh kebutuhan untuk mencapai tujuan operasional jangka pendek. Seorang manajer yang ingin menjadi pemimpin pelayan harus mampu mengoptimalkan pemikirannya sampai mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan lebih luas (visioner). Pemimpin pelayan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit antara konseptualisasi dan fokus sehari-hari.

6) Kemampuan Menyembuhkan (*ability to exert a healing influence upon individual and institutions*)

Belajar menyembuhkan merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Salah satu kekuatan besar kepemimpinan pelayan adalah kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Banyak orang yang patah semangat dan menderita karena berbagai masalah emosional. Walaupun hal tersebut merupakan sesuatu yang alami dalam kehidupan manusia, akan tetapi seorang pemimpin pelayan harus mampu dan mempunyai kesempatan menggerakkan hati dan memberi semangat kepada orang-orang yang berhubungan dengan mereka.

7) Kemampuan Melayani

Peter Block (pengarang buku *Stewardship dan Empowered Manager*) mendefinisikan kemampuan melayani (*stewardship*) dengan pengertian “memegang sesuatu dengan kepercayaan orang lain”. Dalam suatu organisasi, setiap level manajemen, dari top management sampai shop floor semuanya mempunyai peranan penting dalam memegang organisasi mereka dengan kepercayaan kepada kebaikan masyarakat yang lebih besar. Kepemimpinan pelayan, seperti kemampuan melayani, yang pertama dan terutama adalah memiliki komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini tentunya menekankan adanya keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan.

8) Memiliki Komitmen pada Pertumbuhan Manusia

Pemimpin pelayan berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik yang melampaui sumbangan nyata yang telah mereka berikan selama ini. Dalam sifatnya yang seperti ini, pemimpin pelayan sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual setiap individu di dalam organisasi. Dalam prakteknya hal ini bisa dikembangkan dengan cara melakukan pengembangan pribadi dan profesional, menaruh perhatian pribadi pada gagasan dan saran karyawan atau anggota, memberikan dorongan kepada keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan, toleran terhadap kesalahan dan sebagainya.

9) Membangun komunitas/masyarakat di tempat kerja (*Building community in the workplace*)

Membangun komunitas ini mencakup membangun komunitas yang baik antar karyawan, antar pimpinan dan bawahan dan membangun komunitas masyarakat dan pelanggan. Pemimpin pelayan menyadari bahwa pergeseran komitmen lokal ke suatu lingkungan yang lebih besar merupakan pembentuk utama kehidupan manusia. Lingkungan kerja yang kondusif secara internal dan eksternal diharapkan akan meningkatkan performansi organisasi secara maksimal. Kemampuan pemimpin pelayan dalam menciptakan suasana rasa saling percaya akan membentuk kerjasama yang cerdas dalam suatu tim kerja. Dengan ketulusan dan keteladanan yang dimiliki oleh pemimpin pelayan, rasa saling percaya dapat ditumbuhkan.

2.1.1.4 Indikator *Servant Leadership*

Terdapat lima skala pengukuran dalam *Servant Leadership Assessment Instrument* (SLAI) yang digunakan untuk skala pengukuran pada indikator *servant leadership* dalam penelitian oleh (Cholis, 2019) sebagai berikut:

- a. Kasih sayang (*love*) yaitu, kepemimpinan yang saling mengasihi serta menaungi. Mengasihi artinya melakukan hal yang tepat pada waktu yang tepat untuk alasan dan pengambilan keputusan terbaik.

- b. Pemberdayaan (*empowerment*) yaitu, mempercayakan tanggung jawab kepada orang lain agar dapat bekerjasama serta mau mendengarkan saran dari anggotanya.
- c. Visi (*vision*) yaitu, suatu arahan yang pada umumnya ada dalam organisasi yang diatur oleh seorang pemimpin yang diharapkan dapat membentuk masa depan organisasi.
- d. Kerendahan hati (*humility*) merupakan sikap saling menghormati dan menghargai semua karyawan serta mengakui kontribusi yang dihasilkan individu atau kelompok atas keberhasilan yang telah dicapai.
- e. Keyakinan (*conviction*), servant leader merupakan orang yang terpilih atas dasar kelebihan yang dimilikinya. Hal tersebut yang mampu menciptakan keyakinan pada karyawan.

Selain itu, adapun kerangka kerja konseptual yang digunakan sebagai alat ukur *servant leadership* terdiri dalam empat kategori (Handoyo, 2010) diantaranya :

- a. *Character orientation* yaitu berhubungan dengan perilaku seorang pemimpin yang fokus pada nilai, integritas dan motif pemimpin.
- b. *People orientation* yaitu erat hubungannya dengan pengembangan sumber daya manusia yang fokus pada hubungan antara pemimpin dengan bawahan serta komitmen seorang pemimpin untuk mengembangkan para bawahan.

- c. *Task orientation* yaitu berkenaan dengan usaha pencapaian atau keberhasilan yang berfokus pada tugas dari seorang pemimpin dan *skill* yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan.
- d. *Process orientation* yaitu berhubungan dengan usaha untuk meningkatkan kemampuan organisasi yang berfokus pada keterampilan seorang pemimpin dalam mengembangkan atau meningkatkan sistem terbuka (fleksibel).

2.1.2 Organizational Culture

2.1.2.1 Pengertian Organizational Culture

Budaya (*culture*) adalah seluruh total pikiran, karya dan hasil karya manusia yang tidak berakar pada nalurinya dan karena itu hanya bisa dicetuskan manusia sesudah melalui suatu proses belajar. Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi (Minkov, 2014).

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling

berinteraksi menurut suatu pola, sehingga anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing (Hasibuan, 2013).

Menurut Ismaniar (2015) *organizational culture* pada dasarnya digunakan sebagai tempat dimana orang-orang berkumpul, bekerja sama secara sistematis, terencana, dipimpin dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya, sarana-prasarana, dan data yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Saputra & Djastuti (2015) *organizational culture* atau budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan. Budaya organisasi sangat besar peranannya dalam menciptakan arti sebuah perusahaan, karena budaya organisasi merupakan pedoman bagi setiap perilaku anggota organisasi, yang menjadi landasan untuk bertindak dan menuntun karyawannya di dalam memecahkan masalah.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* adalah perekat sosial dalam suatu organisasi yang menyatukan para anggota atau karyawan untuk melakukan kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi serta menjadi pedoman yang dikembangkan dalam organisasi untuk memecahkan masalah bagi anggota-anggotanya.

2.1.2.2 Karakteristik *Organizational Culture*

Menurut Luthan (2013) karakteristik penting *organizational culture* mencakup sebagai berikut:

1. Keteraturan perilaku yang dijalankan, seperti pemakaian bahasa atau filosofi yang sama.
2. Norma, seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas.
3. Nilai yang dominan, seperti mutu produk yang tinggi, efisiensi yang tinggi.
4. Filosofi, seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan dengan baik dan terencana seperti peraturan yang sudah ditetapkan oleh suatu organisasi.
5. Aturan, seperti tuntunan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi.
6. Iklim organisasi, seperti cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau pengaturan tata letak bekerja.

Sedangkan menurut S P Robbins & Judge (2013) karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;
- 2) Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian. Penerapan dalam organisasi terminal

penumpang umum antara lain : dilakukan pencatatan jumlah arus kendaraan dan penumpang yang keluar masuk terminal, memeriksa kelengkapan administrasi persyaratan teknis dan laik jalan kendaraan;

- 3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: melaksanakan penjualan TPR pangkalan, pemungutan retribusi, menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan tugas;
- 4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide;
- 5) Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain;
- 6) Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi

sebaik-baiknya. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: persaingan yang sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal;

- 7) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi factor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

2.1.2.3 Fungsi *Organizational Culture*

Dalam suatu organisasi budaya akan menjalankan sejumlah fungsi, yang antara lain adalah (S P Robbins & Judge, 2013):

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

Adapun menurut Angelo & Fugate (2013) fungsi *organizational culture* adalah sebagai berikut:

1. *Give members an organizational identity* (Memberikan anggota identitas organisasi).
2. *Facilitate collective commitment* (Memfasilitasi komitmen bersama).
3. *Promote social system stability* (Meningkatkan stabilitas sistem sosial).
4. *Shape behavior by helping members make sense of their surroundings* (Membentuk perilaku dengan membantu anggota memahami lingkungan mereka).

Organizational culture ataupun budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan anggota dalam menjalankan aktivitasnya. Budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi atau perusahaan yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya organisasi dapat berperan dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi anggota organisasi.

2.1.2.4 Indikator *Organizational Culture*

Menurut S P Robbins & Judge (2013) mengatakan penelitian menunjukkan ada tujuh indikator utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal detail, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analitis, dan perhatian pada hal-hal detail.

3. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.
5. Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan karyawan dalam organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi dengan menekankan, dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan perusahaan.

Sedangkan menurut Zahriyah (2015) indikator *organizational culture* dapat diukur sebagai berikut:

1. Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

2. Nilai Dominan

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu

kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai dianggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

3. Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

4. Iklim Organisasi

Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

2.1.3 *Job Satisfaction*

2.1.3.1 Pengertian *Job Satisfaction*

Job satisfaction atau kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan karyawan dalam suatu perusahaan atas peranan atau pekerjaannya. Tingkat rasa puas setiap individu memiliki skala yang berbeda. Pada umumnya bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai aspek situasi pekerjaan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja karyawan menyangkut psikologis yang dirasakan oleh individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Job satisfaction adalah hasil dari berbagai macam sikap yang berhubungan dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan (Rasyid & Tanjung, 2020).

Nabawi (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain.

Siagian & Khair (2018) memaparkan bahwa kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional karyawan terhadap situasi dan kondisi

didalam pekerjaan. Hal ini akan terlihat pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Kepuasan kerja adalah keadaan dimana para karyawan didalam perusahaan merasakan kondisi yang menyenangkan didalam lingkungan pekerjaan atas peran yang dijalankannya didalam perusahaan tersebut serta kebutuhannya yang dapat terpenuhi dengan baik. Kepuasan kerja bersifat individual, dimana setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda dan terjadi saat beberapa faktor terpenuhi seperti kebutuhan individu.

Kepuasan kerja itu sendiri merupakan sikap yang ditunjukkan karyawan ketika menerima penghargaan atas kerja mereka dengan apa yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Tanggapan emosional dapat berupa perasaan yang puas ataupun sebaliknya terhadap pekerjaan yang dilakukan, bila berupa perasaan puas maka kepuasan kerja karyawan tercapai dan jika tindakan emosionalnya berupa ketidakpuasan maka dari itu kepuasan kerja karyawan tidak tercapai secara maksimal.

Menurut Damayanti (2018) didalam penelitiannya menjelaskan bahwa kepuasan kerja menjadi hal yang penting yang seharusnya selalu diperhatikan oleh perusahaan dalam hal mengelola karyawan, hal ini karena kepuasan kerja nantinya akan mempengaruhi kinerja yang akan membuat karyawan berfikir untuk memberikan usaha terbaik dan ikut berjuang bersama demi mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pihak manajemen diharapkan dapat memperhatikan hal tersebut.

Dilihat dari beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan dimana karyawan merasakan tindakan emosional antara kepuasan yang sudah tercapai maupun yang tidak tercapai yang nantinya hasil dari ekspektasi dan kenyataan yang diterima dapat mempengaruhi hasil kerja dari pekerjaan yang dilakukan karyawan.

2.1.3.2 Manfaat *Job Satisfaction*

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus memperhatikan *job satisfaction* karyawan ada enam manfaat kepuasan kerja karyawan bagi perusahaan (S P Robbins & Judge, 2015) yang meliputi :

1. Kinerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi akan memiliki kinerja yang baik dan ini akan berdampak terhadap kinerja organisasi.
2. Perilaku organisasi. Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi perusahaannya tempat bekerja, selain itu karyawan akan berbuat lebih terhadap pekerjaannya.
3. Kepuasan pelanggan. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih ramah, ceria dan responsif terhadap pelanggan. Karyawan yang puas tidak mudah berpindah kerja.
4. Kehadiran karyawan. Karyawan yang puas tidak akan melalaikan pekerjaannya.
5. Perputaran karyawan *turnover*. Karyawan yang puas tidak akan menunjukkan perilaku untuk meninggalkan organisasi perusahaan, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

6. Perilaku menyimpang ditempat kerja. Ketidakpuasan kerja cenderung menimbulkan perilaku khusus seorang karyawan, seperti upaya pembentukan serikat kerja, penyalahgunaan wewenang, bahkan pencurian.

Menurut penelitian yang pernah dilakukan oleh S P Robbins & Judge (2013) menyebutkan bahwa *job satisfaction* memberi manfaat antara lain:

1. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan;
2. Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja;
3. Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan;
4. Meningkatkan gairah dan semangat kerja;
5. Mengurangi tingkat absensi;
6. Mengurangi *labor turnover* perputaran tenaga kerja;
7. Mengurangi tingkat kecelakaan kerja.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Job Satisfaction

S P Robbins & Judge (2015) menyatakan bahwa *job satisfaction* dapat mempengaruhi beberapa faktor yakni sebagai berikut:

1. *Mentally Challenging Work*. Menggambarkan bahwa karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pekerjaan yang tidak menantang sering kali membuat karyawan bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat karyawan kelelahan. Pekerjaan yang tantangannya diantara kedua batas ekstrim inilah yang mamou membuat karyawan menjadi puas.
2. *Equitable Rewards*, karyawan menginginkan kebijakan sistem dalam perusahaan dapat dilakukan dengan baik.

3. *Supportive Working Conditions*, karyawan akan selalu memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman.
4. *Supportive Colleagues*, karyawan tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Banyak karyawan untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial.

Dalam (Afandi, 2017) ada lima faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* yaitu sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfilment*), kepuasan ditentukan oleh karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*discrepancies*), kepuasan merupakan suatu hasil untuk memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara yang diharapkan dan apa yang diperoleh dari pekerjaannya.
3. Pencapaian nilai (*value attainment*), kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja yang penting.
4. Keadilan (*equity*), kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil dalam pemberlakuan ditempat kerja.
5. Komponen genetik (*genetic component*), kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi atau sifat genetik.

Menurut Iskandar & Yuhansyah (2018) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja sikap terhadap kerja bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan sebagian meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu.
- Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan, yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan promosi dan sebagainya.

Sedangkan menurut Ivancevich et al., (2010) faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* diantaranya yaitu:

1. Imbalan, jumlah pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan.
2. Pekerjaan itu sendiri, pekerjaan yang dianggap menarik, menyediakan tempat untuk belajar dan bertanggung jawab.
3. Peluang promosi, ketersediaan peluang untuk maju.
4. Supervisi, kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal dari atasan langsung.
5. Rekan kerja, rekan kerja yang berkompeten dan memberikan dukungan.

6. Kondisi pekerjaan, lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan dan produktivitas kerja.
7. Keamanan kerja, keyakinan bahwa posisi seseorang relatif aman dan ada peluang untuk dapat terus berjalan dalam organisasi.

2.1.3.4 Indikator *Job Satisfaction*

Ada hal-hal yang mendasari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Pada dasarnya karyawan akan merasa nyaman dan meningkat loyalitas pada pekerjaannya apabila pada saat bekerja sang karyawan mendapat kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diharapkan karena kepuasan kerja menjadi cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya (Nasution, & Lesmana, 2019).

Menurut Ruhana (2016) mengemukakan bahwa ada beberapa hal yang menjadi indikator utama dari *job satisfaction* antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri, terkait dengan kompleksitas pekerjaan yang dijalankan itu menyenangkan dan memuaskan bagi karyawan atau tidak.
2. Gaji, yang diterima oleh karyawan menjadi indikator apakah kepuasan itu sudah tercapai atau tidak yang diharapkan oleh karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan untuk perusahaan.
3. Promosi, yang merupakan sebuah proses perubahan dari suatu pekerjaan beralih ke pekerjaan lainnya yang memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi dari pekerjaan sebelumnya yang diberikan kesempatan untuk maju didalam perusahaan tersebut.

4. Pengawasan, yang merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja karena pengawasan memiliki dua dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang pertama ada pada karyawan dan yang kedua merupakan pengaruh oleh manajer yang memungkinkan orang lain untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan.
5. Rekan kerja, yang menjadi sumber kepuasan kerja yang ada pada karyawan secara individu yang menjadikan tim sebagai sumber dukungan untuk setiap pekerjaan.
6. Kondisi kerja, yang menjadikan efek lingkungan kerja sama dengan efek kelompok kerja karena saat semuanya berjalan dengan baik, maka tidak akan ada masalah kepuasan kerja.

Sudaryo et al., (2018) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* sangat banyak jumlahnya. Faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

1. Kemangkiran

Karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasan kerjanya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.

2. Keinginan pindah

Keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan ditempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu beraneka ragam, seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan,

hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan berbagai faktor lainnya.

3. Kinerja karyawan

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

4. Rekan kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerja sama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual.

5. Kenyamanan kerja karyawan

Karyawan cenderung lebih senang dengan adanya kondisi lingkungan kantor tempat kerja yang baik dan nyaman, sehingga efisiensi suatu organisasi dapat tercapai.

Menurut Sisca et al., (2020) menyatakan terdapat lima indikator *job satisfaction* yaitu :

1. Isi pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Supervisi

Seseorang yang dapat menarik kesimpulan mengenai bagaimana keadaan sebenarnya dari situasi yang ada di perusahaan.

3. Kesempatan untuk maju

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

5. Rekan kerja

Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa udapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Berdasarkan uraian diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi hal yang harus diperhatikan untuk tetap menjaga agar karyawan terus bekerja secara maksimal demi mencapai tujuan perusahaan dan indikator-indikator diatas dapat dijadikan landasan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior*

2.1.4.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan secara agregat mampu meningkatkan efektifitas fungsi organisasi (Munir, 2020).

Menurut Robbins & Coulter (2010) “*Organizational citizenship behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi” artinya OCB ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi.

Menurut Ekowati et al., (2013) mendefenisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan (agregat) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi.

Menurut Titisari (2016) *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa pelaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap atura-aturan dan prosedur-prosedur ditempat kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang ekstra atas kehendak sendiri atau bersifat bebas yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal yang secara keseluruhan mampu meningkatkan efektifitas fungsi-fungsi organisasi.

2.1.4.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Titisari (2016) mengenai manfaat OCB terhadap organisasi yaitu:

1. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
2. Dapat menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
3. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

4. Mampu meningkatkan produktivitas manajer.
5. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
6. Dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
7. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
8. Dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja.

Sedangkan menurut Widyanti (2019) manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

1. Prilaku organisasi atau *Organizational Citizenship behavior* berfungsi sebagai peta jalan bagi kehidupan anggota dalam organisasi. Melakukan penelitian sistematis yang berguna dalam memahami dan memprediksi umur suatu organisasi.
2. *Organizational Citizenship behavior* ini membantu setiap individu memahami perilaku dirinya sendiri dan orang lain dalam organisasi untuk meningkatkan hubungan interpersonal diantara orang-orang dalam organisasi.
3. *Organizational Citizenship behavior* berguna untuk menjaga hubungan tenaga kerja manajemen. Jika prinsip-prinsip manajemen dapat diterapkan secara efektif pada suatu organisasi, maka akan sangat membantu dalam mempertahankan dan memotivasi karyawan dalam organisasi.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Titisari (2016) peningkatan OCB dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Berikut penjelasan lebih lanjut:

1. Faktor Internal

a. Kepuasan Kerja

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja cenderung akan berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman positif mereka.

b. Komitmen Organisasi

Sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

c. Kepribadian

Perbedaan individu merupakan predictor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka.

d. Moral Karyawan

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja.

e. Motivasi

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2. Faktor Eksternal

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecendrungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

b. Kepercayaan Pada Pimpinan

Kepercayaan atau trust ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan integritas, reliabilitas dan perhatian.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain.

Adapun faktor-faktor *organizational citizenship behavior* menurut Badeni (2013) yaitu:

- 1) Manusia, dalam faktor ini manusia adalah *system social internal* suatu organisasi. Mereka terdiri dari individu dan kelompok. Kelompok yang dimaksud di sini mungkin besar atau kecil, informal atau formal kelompok

ini sebagian besar dinamis. Artinya mereka terbentuk, berubah dan larut. Orang-orang yang membuat organisasi ini bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan.

- 2) Teknologi, menentukan kondisi fisik dan ekonomi dimana orang bekerja. Sifat teknologi sangat tergantung pada sifat organisasi dan memengaruhi pekerjaan atau kondisi kerja.
- 3) Sistem sosial menyediakan lingkungan eksternal dimana sebuah organisasi beroperasi. Sistem sosial ini memengaruhi sikap orang (*people*), kondisi kerja dan yang paling terpenting memberikan persaingan untuk sumber daya dan kekuasaan.

2.1.4.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Terdapat lima dimensi indikator yang memiliki kontribusi dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yakni *conscientiousness*, *alturism*, *civic virtue*, *sportmanship*, dan *courtesy*. Berikut ini adalah penjelasan secara terperinci dari dimensi-dimensi yang terdapat dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Tambe & Shanker (2014) dalam penelitiannya, yakni:

1. *Conscientiousness*, yaitu karyawan yang mempunyai perilaku *in-role* yang memenuhi tingkat diatas standar minimum yang disyaratkan perusahaan (Friastuti, 2013). Sedangkan menurut Gunawan et al., (2013) hal ini merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi dari apa yang diharapkan perusahaan. Dalam hal ini indikator yang digunakan menurut Gunawan et al., (2013) diantaranya adalah:

- a. Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu.
 - b. Mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang mengawasi.
 - c. Kesadaran untuk berlaku jujur dalam bekerja.
2. *Altruism*, yaitu perilaku membantu anggota lain dari organisasi dalam tugas-tugas mereka (Tambe & Shanker, 2014). Menurut Gunawan et al., (2013) perilaku ini merupakan kesediaan karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas-tugasnya dalam organisasi. Menurut Gunawan et al., (2013) hal ini dapat dilihat dari indikator berikut:
- a. Kesediaan karyawan untuk membantu pegawai baru yang menghadapi kesulitan dalam masa orientasi.
 - b. Kesediaan karyawan untuk menggantikan tugas karyawan lain manakala yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugas.
 - c. Kesediaan karyawan untuk memberikan bantuan kepada orang yang berada disekitarnya.
3. *Civic Virtue*, yaitu perilaku yang mengacu pada keterlibatan konstruktif dalam proses kebijakan organisasi dan kontribusi dalam perilaku ini dapat dilakukan dengan bebas untuk kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi (Tambe & Shanker, 2014). Menurut Friastuti, (2013) perilaku *civic virtue* karyawan selalu mencari informasi-informasi terbaru yang mendukung kemajuan organisasi. Dalam hal ini indikator yang digunakan menurut Gunawan et al., (2013) diantaranya adalah:

- a. Berperan aktif dalam hal perbaikan dan pembenahan organisasi.
 - b. Ikut hadir dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun bukan hal yang penting, namun dapat mengangkat image organisasi.
 - c. Selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada.
4. *Sportmanship*, yaitu perilaku yang lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek-aspek negatif, mengindikasikan perilaku tidak senang, tidak mengeluh dan tidak membesar-besarkan masalah kecil (Friastuti, 2013). *Sportmanship* misalnya menghindari keluhan atau ketidaknyamanan secara personal yang bersifat ringan dan sementara, tanpa keluhan, banding, tuduhan, atau protes (Tambe & Shanker, 2014). Menurut Gunawan et al., (2013) hal ini dapat dilihat dari indikator berikut:
- a. Tidak suka mengeluh dalam bekerja.
 - b. Tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengadu tentang masalah-masalah yang tidak penting atau sepele.
 - c. Perilaku tidak ber-*negative thinking* dalam melihat suatu permasalahan.
5. *Courtesy*, yaitu perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antara karyawan, sehingga orang yang memiliki *courtesy* adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain (Gunawan et al., 2013). Menurut Friastuti (2013) perilaku *courtesy* adalah berbuat baik dan hormat kepada orang lain, termasuk perilaku seperti mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk mengurangi berkembangnya suatu

masalah. Dalam hal ini indikator yang digunakan menurut Gunawan et al., (2013) diantaranya adalah:

- a. Kesadaran karyawan untuk selalu menjaga hubungan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan.
- b. Kesadaran karyawan dalam mengingatkan rekan kerja atas tindakannya dalam menvegah timbulnya masalah.
- c. Kesadaran karyawan untuk tidak menyalahgunakan atau mengganggu hak-hak karyawan lain.

Adapun indikator *Organizational Citizenship Behavior* menurut Muhdar (2015) yaitu sebagai berikut:

1) *Altruism (helping)*

Mengutamakan kepentingan orang lain. Indikator ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas dalam keadaan tertentu.

2) *Conscientiousness*

Ketelitian atau dikerjakan secara seksama, yang mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dengan cara melebihi atau di atas apa yang telah disyaratkan.

3) *Sikap Sportif*

Sikap sportif merupakan keadaan atau sifat jujur dan murah hati, sehingga lebih menekankan pada aspek positif organisasi daripada aspek negatif.

4) Kebaikan

Merupakan kebaikan, kesopanan, tata susila atau rasa hormat termasuk perilaku seperti membantu seseorang dalam mencegah terjadinya suatu permasalahan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah.

5) *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang ikut serta mendukung fungsi administrasi organisasi. Perilaku ini berupa partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting untuk menjadi landasan dalam menyusun penelitian. Di dalam penelitian ini terdapat beberapa penelitian terdahulu diantaranya, yaitu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Tahun	Hasil Penelitian
(Gumelar, 2021)	Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dari Perspektif Islami Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten	2021	Dari hasil analisis data tersebut maka dapat ditarik kesimpulan: 1) Terdapat pengaruh yang positif dari Servant Leadership terhadap OCBIP. 2) Terdapat pengaruh yang positif dari Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja. 3) Terdapat pengaruh yang positif dari Kepuasan Kerja terhadap OCBIP. 4) Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Servant

	Brebes)		Leadership terhadap OCBIP. 5) Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Komitmen Organisasional terhadap OCBIP.
(Pala'langan, 2021)	Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru	2021	Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa <i>servant leadership</i> tidak memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja
(Handayani et al., 2020)	Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif serta Organization Citizenship Behavior Pegawai	2020	Hasil analisis menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pegawai.
(Maulidiyah, 2020)	Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia	2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
(Cholis, 2019)	Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Tetap MTs Negeri Kota Probolinggo	2019	Berdasarkan dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa variabel <i>servant leadership</i> , komitmen organisasional dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
(Siagian, 2019)	Pengaruh Servant Leadership dan Teamwork Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. XYZ	2019	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. XYZ

(Husodo, 2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Jatim Indo Lestari	2018	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
(Fanny & Admaja, 2017)	Analisa Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Di Hotel Bumi Surabaya	2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) <i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . 2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
(Tumbelaka et al., 2016)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Intention To Leave (Studi pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama)	2016	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
(Triwibowo & Arsanti, 2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi	2016	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
(Sedarmayanti & Kuswanto, 2015)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> , Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap	2015	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) <i>Servant leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> .

	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi Pada Rumah Sakit Immanuel Bandung)	2) Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB). 3) <i>Servant leadership</i> , komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB). Adapun variabel yang memiliki pengaruh yang dominan adalah <i>servant leadership</i> .
--	---	--

2.3 Kerangka Konseptual

Untuk mengarahkan penulisan penelitian diperlukan kerangka konseptual yang menunjukkan adanya hubungan teoritis antara variabel yang diteliti. Kerangka konseptual atau kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting.

2.3.1 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Job Satisfaction*

Servant leadership yang berorientasi pada kepemimpinan yang melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal atau konflik di dalam organisasi. Penerapan konsep *servant leadership* yang tepat akan mampu memberikan kepuasan kerja yang lebih baik bagi karyawan. Karyawan akan dapat merasakan bahwa pemimpin mereka memposisikan kebutuhan karyawan sebagai prioritas dalam kepemimpinan yang dapat mendukung karyawan dalam memberikan kinerja yang maksimal.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Siagian, 2019) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap kepuasan kerja.

2.3.2 Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Job Satisfaction*

Budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins & Coulter (2010) adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Kekuatan budaya organisasi memberikan dampak terhadap kepuasan kerja, kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan, oleh karena itu organisasi perlu budaya organisasi yang kuat harus ditumbuhkan. Budaya organisasi yang kuat akan memberikan sistem dan tata cara yang lebih teratur untuk setiap karyawan sehingga perbedaan persepsi yang terlalu signifikan antar karyawan dapat diminimalisir.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh Tumbelaka et al., (2016) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

2.3.3 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Servant leadership yang berorientasi pada kepemimpinan yang melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal atau konflik di dalam organisasi. Menurut Organ et al., (2006) OCB merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), perilaku ini tidak secara langsung atau tidak secara eksplisit akan dikaitkan dengan sistem *reward*, dan yang secara keseluruhan (agregat) akan membantu organisasi dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi

yang ada pada organisasi. Sistem kepemimpinan yang tepat dan baik akan memberikan kepuasan yang tinggi bagi karyawan. Dengan demikian, kemauan karyawan untuk memberikan kinerja lebih dan perilaku untuk memberikan keuntungan bagi organisasi secara sukarela akan meningkat.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh Gumelar (2021) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2.3.4 Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut S P Robbins & Judge (2015) budaya organisasi merupakan hal-hal yang mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Menurut Podsakoff et al., (2000) OCB dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan. Pertama, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. Kedua, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial. Ketiga, OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. Keempat, OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan. Sistem budaya organisasi yang baik dan tepat serta dapat diterima oleh setiap karyawan diharapkan mampu meningkatkan keefektifan organisasi seperti yang diuraikan diatas.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh Husodo (2018) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2.3.5 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Sutrisno (2019) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sedangkan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh Triwibowo & Arsanti (2016) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2.3.6 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Job Satisfaction*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Keberadaan OCB merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis (Saleem & Amin, 2013). Semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan dinilai dapat meningkatkan *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB). Sehingga kepemimpinan dengan tipe *servant leadership* akan mampu memberikan dorongan atau motivasi kerja positif bagi karyawan, pada akhirnya akan mampu memberikan kepuasan kerja yang baik dan berdampak pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh Fanny & Admaja (2017) menyimpulkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

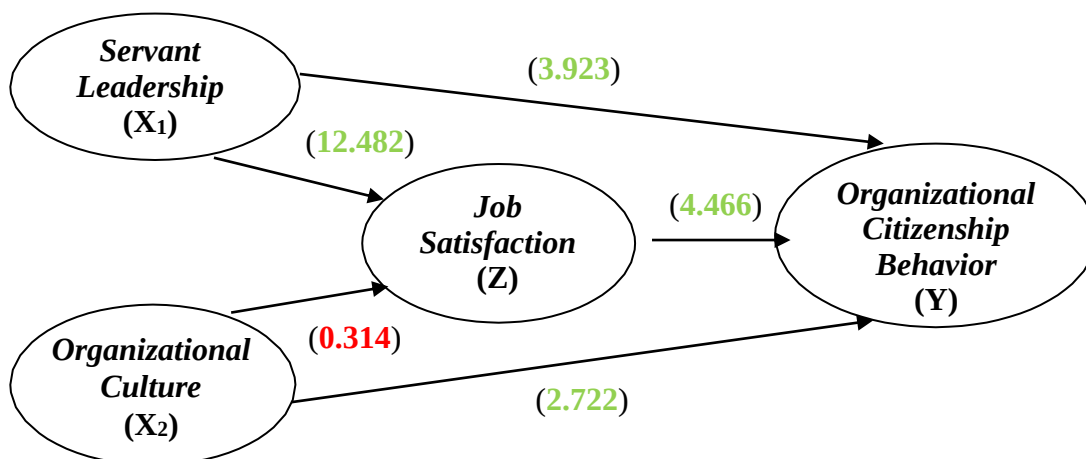
2.3.7 Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Job Satisfaction*

Budaya organisasi juga sering disebut sebagai budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Budaya organisasi yang baik dan tepat tentunya akan membuat para karyawan semakin nyaman dalam bekerja. Hal ini juga akan mendorong kepuasan kerja karyawan yang semakin baik sehingga dapat berdampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh Husodo (2018) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan

budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Oleh sebab itu adapun kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konsep tersebut, maka hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Servant leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.
2. *Servant leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.

3. *Organizational culture* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan pada PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.
4. *Organizational culture* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.
5. *Job satisfaction* karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.
6. *Servant leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.
7. *Organizational culture* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian merupakan keseluruhan cara atau kegiatan yang dilakukan oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian mulai dari merumuskan masalah sampai dengan menarik kesimpulan (Purwanto, 2012). Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif karena data yang diambil menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya.

Sugiyono (2018) mengungkapkan bahwa “metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk atau dengan tujuan serta kegunaan tertentu”. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Cara ilmiah yaitu kegiatan penelitian yang didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yang rasional, empiris, dan sistematis. Rasional berarti kegiatan penelitian dilakukan dengan cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengetahuinya. Sistematis artinya, proses yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah yang sifatnya logis. Data yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah data empiris dan sistematis atau teramati yang mempunyai kriteria tertentu yaitu valid.

Pada penelitian Pengaruh *Servant Leadership* dan *Organizational Culture* Terhadap *Job Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) Karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru, peneliti akan menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lainnya (variabel mandiri adalah variabel yang berdiri sendiri, bukan variabel independen, karena kalau variabel independen selalu dipasangkan dengan variabel dependen). Dengan metode ini penulis bermaksud mengumpulkan data historis dan mengamati secara seksama mengenai aspek-aspek tertentu yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti oleh penulis sehingga akan memperoleh data-data yang dapat mendukung penyusunan penelitian. Data-data yang diperoleh tersebut kemudian diproses dan dianalisis lebih lanjut dengan dasar teori yang telah dipelajari sehingga memperoleh gambaran mengenai objek tersebut dan dapat ditarik kesimpulan mengenai masalah yang diteliti.

Metode kuantitatif merupakan suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, serta digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data tersebut menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya. Salah satu metode penelitian kuantitatif adalah penelitian survei (Sugiyono, 2018). Penelitian survei adalah penelitian yang digunakan untuk menjelaskan antara hubungan kausal dan pengujian hipotesis yang dapat menggunakan angket/kuesioner sebagai salah satu alat penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang

dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian relatif, distribusi, dan hubungan antar variabel, sosiologis maupun psikologis (Sugiyono, 2018).

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif menggunakan metode survei yaitu angket/kuesioner yang dimana populasi tersebut dalam cakupan besar maupun kecil datanya diambil dari sampel. Penelitian survei disebut sebagai penelitian praktis yang dimaksudkan untuk memperbaiki sesuatu hal. Metode penelitian survei ini difokuskan pada *servant leadership* dan *organizational culture* yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan yang disesuaikan dengan indikator.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian pada penelitian ini dilakukan pada PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru yang beralamat di Jalan Kota Baru No.2, Kp. Dalam, Kec. Senapelan, Kota Pekanbaru. Tempat penelitian ini merupakan salah satu cabang dari Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang melayani jasa kepelabuhanan di daerah Riau sekitarnya.

3.2.2 Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian dari penelitian ini dilaksanakan dengan jadwal sebagai berikut:

Tabel 3.1
Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Bulan																															
		Jan 2022				Feb 2022				Mar 2022				Apr 2022				Mei 2022				Jun 2022				Jul 2022				Agt 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Observasi																																
2	Pengajuan Judul																																
3	Persetujuan Judul																																
4	Pengerjaan Proposal																																
5	Bimbingan Proposal																																
6	Seminar Proposal																																
7	Revisi Proposal																																
8	Bimbingan Tesis																																
9	Penyebaran Angket, Pengumpulan dan Pengolahan Data																																
10	Seminar Hasil																																
11	Sidang Meja Hijau																																

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru sebanyak 67 orang yang diantaranya 12 orang perempuan dan 55 orang laki-laki.

Tabel 3.2
Data Karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang

No	Divisi	Jumlah SDM (Orang)
1	General Manager	1
2	Divisi Bisnis	40
3	Divisi Teknik	10
4	Divisi Keuangan	6
5	Divisi Umum	10
Total		67

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2018). Sampel diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Penentuan jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini dengan metode sampling jenuh, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian yaitu sebanyak 67 orang.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi 2 yaitu: variabel independen (bebas) yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain dan variabel dependen (terikat) yaitu variabel yang dipengaruhi variabel lain.

Variabel penelitian yang digunakan dan definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel
1	<i>Servant Leadership</i>	<i>Servant leadership</i> adalah suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang.	a. Kasih Sayang (<i>Love</i>) b. Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>) c. Visi (<i>Vision</i>) d. Kerendahan Hati (<i>Humility</i>) e. Keyakinan (<i>Conviction</i>)
2	<i>Organizational Culture</i>	Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.	a. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko b. Perhatian pada hal detail c. Orientasi Hasil d. Orientasi Orang e. Orientasi Tim f. Keagresifan g. Stabilitas
3	<i>Job Satisfaction</i>	Kepuasan kerja adalah hasil dari berbagai macam sikap yang berhubungan dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan	a. Isi Pekerjaan b. Supervisi c. Kesempatan untuk maju d. Upah e. Rekan kerja

4	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan secara agregat mampu meningkatkan efektifitas fungsi organisasi	a. <i>Conscience</i> b. <i>Altruism</i> c. <i>Civic Virtue</i> d. <i>Sportmanship</i> e. <i>Courtesy</i>
---	--	---	--

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut Juliandi et al., (2015) ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/*Interview*, menurut Juliandi et al., (2015) wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pihak yang menjadi responden. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.
2. Kuisioner/angket, menurut Juliandi et al., (2015) kuesioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui

pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai sebagai berikut:

Tabel 3.4
Skala Likert

No	Pernyataan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

Selanjutnya kuesioner yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

3.6 Teknik Pengujian Instrumen

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas dipergunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Validitas juga berhubungan dengan tujuan pengukuran. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata dan benar. Ghozali (2013) “Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas pertanyaan/ Pernyataan kuesioner adalah Korelasi *Product Moment* dari *Karl Pearson* dengan ketentuan: jika r hitung lebih besar dari r table, maka skor butir pertanyaan/ pernyataan kuesioner valid tetapi sebaliknya jika r hitung lebih kecil dari r tabel, maka skor butir pertanyaan/ pernyataan kuesioner dikatakan tidak valid”.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat seberapa besarnya suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten terhadap situasi apapun (Ghozali, 2013). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* > 0,60 dan sebaliknya dikatakan tidak reliabel jika *cronbach's alpha* < 0,60.

3.7 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian dijabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan dirahankan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan.

3.7.1 *Partial Least Square (PLS)*

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*. Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (b) validitas diskriminan (*discriminant validity*). (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*R-square*); (b) *F-square*; (c) pengujian hipotesis yakni (1) pengaruh langsung (*direct effect*); (2) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (3) *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.7.1.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut Juliandi (2018) analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity*.

3.7.1.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effects*; (b) *indirect effects*; dan (c) *total effects* (Juliandi, 2018).

1) *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

2) *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3) Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain:

a) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effects* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effects* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficients*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel

lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Values*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

b) *Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effects* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/Job Satisfaction*), memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1 /*Servant Leadership*) dan (X_2 /*Organizational Culture*) terhadap variabel endogen (*Y/Organizational Citizenship Behavior*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (*Z/Job Satisfaction*) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X_1 /*Servant Leadership*) dan (X_2 /*Organizational Culture*) terhadap variabel endogen (*Y/Organizational Citizenship Behavior*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c) *Total Effects* (Pengaruh Total)

Total effects merupakan total dari *direct effects* (pengaruh langsung) dan *indirect effects* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Terminal Petikemas (TPK) Perawang. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pertanyaan untuk variabel *servant leadership*, 14 pertanyaan untuk variabel *organizational culture*, 10 pertanyaan untuk variabel *organizational citizenship behavior* dan 10 pertanyaan untuk variabel *job satisfaction*. Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 67 orang pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

Tabel 4.1 Skala Likert

No	Pernyataan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel *Servant Leadership*, *Organizational Culture* dan *Job Satisfaction* maupun variabel terikat yaitu *Organizational Citizenship Behavior*. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggiya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.2 Karakteristik Responden

Hasil tabulasi karakteristik 67 responden diolah menggunakan program SPSS yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian. Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja.

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Identittas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Jenis Kelamin			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Laki-laki	55	82.1	82.1	82.1
	Perempuan	12	17.9	17.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas yaitu identitas responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa tingkat proporsi responden menurut jenis kelamin yang terbesar dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan jumlah responden sebanyak 55 orang atau 82,1% sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru adalah laki-laki, hal ini dikarenakan mayoritas pegawai melakukan pekerjaan di lapangan (area kepelabuhanan) yang memiliki resiko tinggi, oleh sebab itu maka pekerjaan lebih melibatkan laki-laki dibanding dengan perempuan.

4.1.2.2 Usia

Identitas responden berdasarkan usia responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3
Identitas Responden Berdasarkan Usia

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 tahun	52	77.6	77.6	77.6
	30-40 tahun	14	20.9	20.9	98.5
	>40 tahun	1	1.5	1.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, dapat diketahui bahwa dari data diatas mayoritas usia responden terbesar adalah 20-30 tahun, yaitu sebanyak 52 orang atau 77,6%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan usia 20-30 tahun akan lebih semangat dan lebih produktif dalam melakukan pekerjaannya, dengan demikian akan berdampak pada pencapaian perusahaan yang lebih maksimal pada pelaksanaan tugas dan pekerjaan.

4.1.2.3 Pendidikan

Adapun identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

		Pendidikan Terakhir			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	11	16.4	16.4	16.4
	Diploma	6	9.0	9.0	25.4

S1-S2	50	74.6	74.6	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, diketahui bahwa dari data diatas mayoritas responden terbesar yaitu memiliki jenjang pendidikan S1-S2, yaitu sebanyak 50 orang atau 74,6%. Hal ini dikarenakan pendidikan S1-S2 sekarang ini adalah standar minimal pendidikan yang dibutuhkan dalam bekerja serta menunjukkan bahwa kompetensi pegawai dalam melakukan pekerjaan cukup tinggi.

4.1.2.4 Lama Bekerja

Adapun identitas responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Identittas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

		Lama Bekerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 tahun	34	50.7	50.7	50.7
	5-10 tahun	28	41.8	41.8	92.5
	>10 tahun	5	7.5	7.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.5 diatas, diketahui bahwa dari data diatas mayoritas responden terbesar yaitu yang sudah bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 34 orang atau 50,7%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang lama bekerjanya 1-5 tahun masih memiliki semangat tinggi untuk meniti karir sehingga mampu untuk melaksanakan pekerjaan dalam mencapai target perusahaan.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *organizational citizenship behavior* (Y) sebagai berikut:

Tabel 4.6
Skor Angket untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	43,3	38	56,7	0	0	0	0	0	0	67	100%
2	39	58,2	24	35,8	4	6	0	0	0	0	67	100%
3	26	38,8	40	59,7	1	1,5	0	0	0	0	67	100%
4	25	37,3	32	47,8	9	13,4	1	1,5	0	0	67	100%
5	39	58,2	26	38,8	1	1,5	1	1,5	0	0	67	100%
6	25	37,3	32	47,8	9	13,4	1	1,5	0	0	67	100%
7	30	44,8	35	52,2	1	1,5	1	1,5	0	0	67	100%
8	31	46,3	34	50,7	2	3	0	0	0	0	67	100%
9	23	34,3	41	61,2	2	3	1	1,5	0	0	67	100%
10	27	40,3	35	52,2	5	7,5	0	0	0	0	67	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *organizational citizenship behavior* bahwa:

- 1) Jawaban responden “saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 38 orang dengan persentase yaitu sebesar 56,7%
- 2) Jawaban responden “apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut” mayoritas

responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 39 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,2%

- 3) Jawaban responden “apabila sewaktu-waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantu” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 40 orang dengan persentase yaitu sebesar 59,7%
- 4) Jawaban responden “apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 32 orang dengan persentase yaitu sebesar 47,8%
- 5) Jawaban responden “saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 39 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,2%
- 6) Jawaban responden “saya sering memberikan masukan kepada atasan saya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 32 orang dengan persentase yaitu sebesar 47,8%
- 7) Jawaban responden “apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 35 orang dengan persentase yaitu sebesar 52,2%

- 8) Jawaban responden “saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi dan memperkecil masalah yang ada” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 34 orang dengan persentase yaitu sebesar 50,7%
- 9) Jawaban responden “saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 41 orang dengan persentase yaitu sebesar 61,2%
- 10) Jawaban responden “saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 35 orang dengan persentase yaitu sebesar 52,2%

Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variabel *organizational citizenship behavior*, menunjukkan bahwa secara umum *organizational citizenship behavior* karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru sudah cukup baik, terbukti dari jawaban responden dengan mayoritas jawaban setuju, dengan demikian perusahaan harus mampu mempertahankan *organizational citizenship behavior* tersebut agar karyawan mau mengerjakan semua pekerjaannya dengan sukarela untuk mencapai tujuan organisasi. *Organizational citizenship behavior* yang tinggi akan mampu mencapai hasil kerja yang baik pula.

4.1.3.2 Variabel *Servant Leadership* (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *servant leadership* (X1) sebagai berikut:

Tabel 4.7
Skor Angket untuk Variabel *Servant Leadership* (X1)

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	40,3	33	49,3	5	7,5	2	3	0	0	67	100%
2	29	43,3	28	41,8	10	14,9	0	0	0	0	67	100%
3	29	43,3	38	56,7	0	0	0	0	0	0	67	100%
4	25	37,9	41	61,2	1	1,5	0	0	0	0	67	100%
5	22	32,8	40	59,7	3	4,5	2	3	0	0	67	100%
6	28	41,8	35	52,2	4	6	0	0	0	0	67	100%
7	19	28,4	42	62,7	5	7,5	1	1,5	0	0	67	100%
8	23	34,3	30	44,8	10	14,9	4	6	0	0	67	100%
9	21	31,3	42	62,7	3	4,5	1	1,5	0	0	67	100%
10	26	38,8	38	56,7	3	4,5	0	0	0	0	67	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *servant leadership* bahwa:

- 1) Jawaban responden “pimpinan saya memberikan rasa kepedulian terhadap karyawannya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 33 orang dengan persentase yaitu sebesar 49,3%
- 2) Jawaban responden “pimpinan saya menciptakan rasa nyaman dalam bekerja” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 29 orang dengan persentase yaitu sebesar 43,3%
- 3) Jawaban responden “pimpinan saya memberikan kepercayaan kepada karyawan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 38 orang dengan persentase yaitu sebesar 56,7%

- 4) Jawaban responden “pimpinan saya mendelegasikan tanggungjawab pekerjaan sesuai dengan kompetensi karyawan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 41 orang dengan persentase yaitu sebesar 61,2%
- 5) Jawaban responden “pimpinan saya memiliki tujuan dalam bekerja yang meyakinkan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 40 orang dengan persentase yaitu sebesar 59,7%
- 6) Jawaban responden “pimpinan saya memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 35 orang dengan persentase yaitu sebesar 41,8%
- 7) Jawaban responden “pimpinan saya memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 42 orang dengan persentase yaitu sebesar 62,7%
- 8) Jawaban responden “pimpinan saya tidak segan memuji kepada karyawan yang berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 30 orang dengan persentase yaitu sebesar 44,8%
- 9) Jawaban responden “saya memiliki kepercayaan kepada kebijakan pimpinan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 42 orang dengan persentase yaitu sebesar 62,7%
- 10) Jawaban responden “saya memiliki keyakinan terhadap target yang ditentukan pimpinan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 38 orang dengan persentase yaitu sebesar 56,7%

Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variabel *servant leadership*, sebagian besar responden menjawab setuju, hal ini menunjukkan sebagian besar responden merasa bahwa *servant leadership* yang diterapkan sudah baik dan perlu ditingkatkan. Untuk itu perusahaan perlu memperhatikan *servant leadership* terhadap karyawan agar karyawan merasa selalu didampingi dalam penyelesaian pekerjaannya serta karyawan mampu menghasilkan pekerjaan yang baik pula.

4.1.3.3 Variabel *Organizational Culture* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *organizational culture* (X2) sebagai berikut:

Tabel 4.8
Skor Angket untuk Variabel *Organizational Culture* (X2)

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	24	35,8	40	59,7	3	4,5	0	0	0	0	67	100%
2	41	61,2	24	35,8	2	3	0	0	0	0	67	100%
3	36	53,7	30	44,8	0	0	1	1,5	0	0	67	100%
4	33	49,3	33	49,3	0	0	0	0	1	1,5	67	100%
5	32	47,8	34	50,7	1	1,5	0	0	0	0	67	100%
6	27	40,3	39	58,2	1	1,5	0	0	0	0	67	100%
7	31	46,3	33	49,3	2	3	1	1,5	0	0	67	100%
8	32	47,8	33	49,3	1	1,5	1	1,5	0	0	67	100%
9	24	35,8	39	58,2	2	3	2	3	0	0	67	100%
10	28	41,8	38	56,7	0	0	1	1,5	0	0	67	100%
11	26	38,8	37	55,2	2	3	2	3	0	0	67	100%
12	28	41,8	36	53,7	3	4,5	0	0	0	0	67	100%
13	28	41,8	35	52,2	4	6	0	0	0	0	67	100%
14	29	43,3	35	52,2	1	1,5	2	3	0	0	67	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *organizational culture* bahwa:

- 1) Jawaban responden “dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya dapat melakukan inovasi baru yang memberikan citra baik” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 40 orang dengan persentase yaitu sebesar 59,7%
- 2) Jawaban responden “dalam mengambil suatu keputusan, saya menanggung semua resiko individu yang ada” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 41 orang dengan persentase yaitu sebesar 61,2%
- 3) Jawaban responden “saya memperhatikan hal-hal detail dengan cermat terhadap pekerjaan” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 36 orang dengan persentase yaitu sebesar 53,7%
- 4) Jawaban responden “saya melihat orientasi pada hasil jangka panjang dengan segala perhitungannya” responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 33 orang dengan persentase yaitu sebesar 49,3% dan responden menjawab “Setuju” juga sebanyak 33 orang dengan persentase yaitu sebesar 49,3%
- 5) Jawaban responden “hasil pekerjaan merupakan tolak ukur penilaian kinerja saya dalam perusahaan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 39 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,2%
- 6) Jawaban responden “pekerjaan saya mencapai target tanpa melupakan sistem dan prosedur perusahaan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 39 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,2%

- 7) Jawaban responden “dalam bekerja, perusahaan tetap mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 33 orang dengan persentase yaitu sebesar 49,3%
- 8) Jawaban responden “perusahaan memberikan prioritas utama kepentingan lingkungan hidup demi kelangsungan kehidupan yang lebih baik” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 33 orang dengan persentase yaitu sebesar 49,3%
- 9) Jawaban responden “kesuksesan organisasi dicapai bersama karyawan lain yang merupakan bagian dari tim” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 39 orang dengan persentase yaitu sebesar 58,2%
- 10) Jawaban responden “keberhasilan tim adalah kontribusi semua karyawan yang bekerja dalam satu unit” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 38 orang dengan persentase yaitu sebesar 56,7%
- 11) Jawaban responden “saya selalu mencetuskan gagasan baru dalam mencapai target kerja” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 37 orang dengan persentase yaitu sebesar 55,2%
- 12) Jawaban responden “saya mengutamakan kemajuan organisasi dibandingkan kepentingan individu” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 36 orang dengan persentase yaitu sebesar 53,7%
- 13) Jawaban responden “keberlangsungan kerja lebih diprioritaskan di perusahaan saya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 35 orang dengan persentase yaitu sebesar 52,2%

- 14) Jawaban responden “pencapaian hasil kerja tetap dipertahankan pada setiap unit kerja” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 35 orang dengan persentase yaitu sebesar 52,2%

Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variabel *organizational culture*, sebagian besar responden menjawab setuju, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah memahami *organizational culture* yang diterapkan dalam perusahaan dengan baik. Dengan demikian diharapkan perusahaan memperhatikan para karyawan untuk terus menjaga *organizational culture* yang ada.

4.1.3.4 Variabel *Job Satisfaction* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *job satisfaction* (Z) sebagai berikut:

Tabel 4.9
Skor Angket untuk Variabel *Job Satisfaction* (Z)

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	37	55,2	29	43,3	0	0	1	1,5	0	0	67	100%
2	32	47,8	33	49,3	1	1,5	1	1,5	0	0	67	100%
3	20	29,9	34	50,7	12	17,9	1	1,5	0	0	67	100%
4	22	32,8	41	61,2	3	4,5	1	1,5	0	0	67	100%
5	30	44,8	32	47,8	4	6	1	1,5	0	0	67	100%
6	35	52,2	29	43,3	2	3	1	1,5	0	0	67	100%
7	27	40,3	34	50,7	4	6	1	1,5	1	1,5	67	100%
8	22	32,8	38	56,7	6	9	1	1,5	0	0	67	100%
9	24	36,4	39	59,1	3	4,5	0	0	0	0	67	100%
10	37	55,2	27	40,3	3	4,5	0	0	0	0	67	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *organizational culture* bahwa:

- 1) Jawaban responden “saya merasa puas setiap pekerjaan didukung dengan alat serta sarana yang memudahkan pekerjaan” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 37 orang dengan persentase yaitu sebesar 55,2%
- 2) Jawaban responden “saya merasa puas ditempat saya bekerja memiliki kondisi lingkungan yang baik” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 33 orang dengan persentase yaitu sebesar 49,3%
- 3) Jawaban responden “saya merasa puas pimpinan memberikan penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 34 orang dengan persentase yaitu sebesar 50,7%
- 4) Jawaban responden “saya merasa puas pimpinan menilai prestasi kerja pegawai secara obyektif” responden menjawab “Setuju” sebanyak 41 orang dengan persentase yaitu sebesar 61,2%
- 5) Jawaban responden “saya merasa puas perusahaan memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk mendapatkan promosi” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 32 orang dengan persentase yaitu sebesar 47,8%
- 6) Jawaban responden “saya merasa puas karyawan diberikan peluang untuk bisa berkontribusi lebih dalam mencapai target perusahaan” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 35 orang dengan persentase yaitu sebesar 52,2%

- 7) Jawaban responden “saya merasa puas mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan bagus seperti pekerjaan yang sekarang ini” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 34 orang dengan persentase yaitu sebesar 50,7%
- 8) Jawaban responden “saya merasa puas dengan gaji yang saya terima saat ini” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 38 orang dengan persentase yaitu sebesar 56,7%
- 9) Jawaban responden “saya merasa puas adanya kerjasama dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 39 orang dengan persentase yaitu sebesar 59,1%
- 10) Jawaban responden “saya merasa puas dengan rekan kerja yang membantu menyelesaikan pekerjaan” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 37 orang dengan persentase yaitu sebesar 55,2%

Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variabel *job satisfaction*, sebagian besar responden menjawab setuju, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru merasa cukup puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, secara langsung hal ini juga dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

4.1.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) berfungsi untuk memastikan apakah indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel laten reliabel dan valid.

4.1.4.1 Uji Validitas

Indikator Validitas dapat dilihat dari nilai *loading*. Indikator dengan nilai *loading factor* yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya. Bila nilai *loading* suatu indikator lebih dari 0.5 maka dapat dikatakan valid. Sebaliknya, bila nilai *loading* kurang dari 0.5 maka dikeluarkan dari model.

Tabel 4.10
Uji Validitas Konvergen Variabel Y (*Organizational Citizenship Behavior*)

<i>Variable</i>	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB1	0.886	Valid
	OCB2	0.892	Valid
	OCB3	0.721	Valid
	OCB4	0.859	Valid
	OCB5	0.874	Valid
	OCB6	0.889	Valid
	OCB7	0.749	Valid
	OCB8	0.791	Valid
	OCB9	0.783	Valid
	OCB10	0.816	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan Valid sebanyak 10 (sepuluh) butir pertanyaan, yaitu butir OCB1, OCB2, OCB3, OCB4, OCB5, OCB6, OCB7, OCB8, OCB9, OCB10.

Tabel 4.11
Uji Validitas Konvergen Variabel X1 (*Servant Leadership*)

<i>Variable</i>	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	SL1	0.784	Valid
	SL2	0.704	Valid
	SL3	0.803	Valid
	SL4	0.824	Valid
	SL5	0.862	Valid
	SL6	0.822	Valid
	SL7	0.876	Valid
	SL8	0.840	Valid
	SL9	0.830	Valid
	SL10	0.749	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen pada *Servant Leadership* dinyatakan Valid sebanyak 10 (sepuluh) butir pertanyaan, yaitu butir SL1, SL2, SL3, SL4, SL5, SL6, SL7, SL8, SL9, SL10.

Tabel 4.12
Uji Validitas Konvergen Variabel X2 (*Organizational Culture*)

<i>Variable</i>	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Organizational Culture</i>	OC1	0.889	Valid
	OC2	0.879	Valid
	OC3	0.855	Valid
	OC4	0.898	Valid
	OC5	0.844	Valid
	OC6	0.832	Valid
	OC7	0.733	Valid
	OC8	0.818	Valid
	OC9	0.864	Valid
	OC10	0.801	Valid
	OC11	0.755	Valid
	OC12	0.844	Valid
	OC13	0.837	Valid
	OC14	0.814	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen pada *Organizational Culture* dinyatakan Valid sebanyak 14 (empat belas) butir pertanyaan, yaitu butir OC1, OC2, OC3, OC4, OC5, OC6, OC7, OC8, OC9, OC10, OC11, OC12, OC13, OC14.

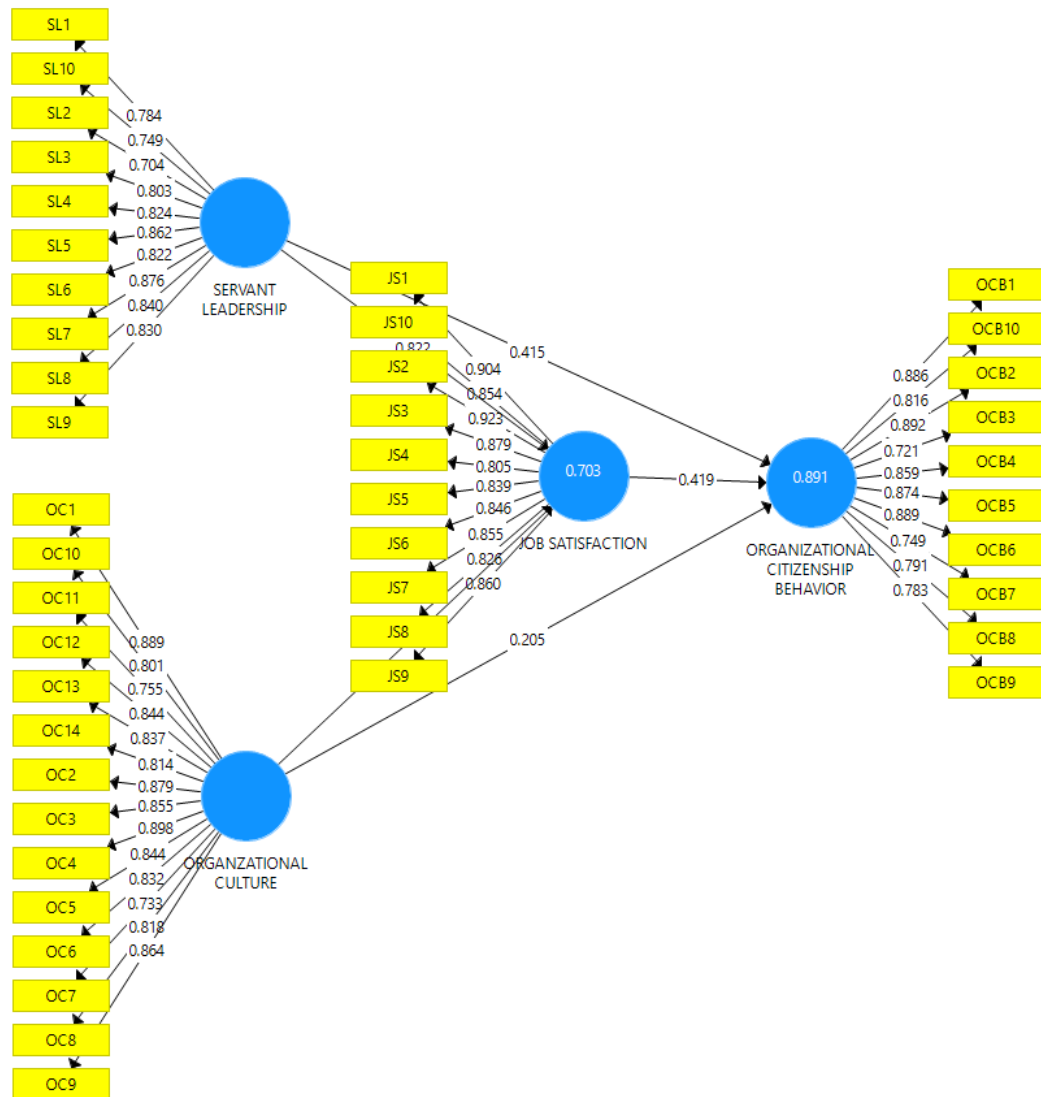
Tabel 4.13
Uji Validitas Konvergen Variabel Z (*Job Satisfaction*)

<i>Variable</i>	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0.904	Valid
	JS2	0.923	Valid
	JS3	0.879	Valid
	JS4	0.805	Valid
	JS5	0.839	Valid
	JS6	0.846	Valid
	JS7	0.855	Valid
	JS8	0.826	Valid
	JS9	0.860	Valid
	JS10	0.854	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen pada *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan Valid sebanyak 10 (sepuluh) butir pertanyaan, yaitu butir JS1, JS2, JS3, JS4, JS5, JS6, JS7, JS8, JS9, JS10.

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen terhadap seluruh variabel penelitian, kemudian diperoleh model *path coefficients* sebagai berikut:



Gambar 4.1
Path Coefficients

4.1.4.2 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Tabel dibawah ini menunjukan hasil AVE (*Avarage Variant Extracted*).

Tabel 4.14
Hasil Pengujian AVE

Indikator	Nilai AVE	Hasil Uji
<i>Servant Leadership</i>	0.657	Valid
<i>Organizational Culture</i>	0.696	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.686	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	0.739	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan tabel 4.14 diatas diketahui bahwa nilai *AVE* (*Avarage Variant Extracted*) setiap variabel adalah lebih besar dari 0.5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid.

Pengujian validitas diskriminan juga dapat dilihat dari hasil nilai *cross loading* tiap indikator pertanyaan terhadap variabel. Pada penelitian ini nilai acuan yang digunakan adalah nilai di atas 0.70. Selain itu, uji validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai *cross loading* indikator suatu konstruk. Apabila nilai setiap indikator dan konstruknya lebih tinggi dari pada nilai dari konstruk lainnya, maka konstruk tersebut dapat dikatakan baik.

Tabel 4.15
Hasil Pengujian Cross Loading

Indikator	X1	X2	Y	Z
SL1	0.784	0.561	0.732	0.538
SL2	0.704	0.443	0.639	0.607
SL3	0.803	0.451	0.753	0.648
SL4	0.824	0.580	0.716	0.741
SL5	0.862	0.602	0.790	0.790
SL6	0.822	0.596	0.747	0.657
SL7	0.876	0.534	0.775	0.770
SL8	0.840	0.581	0.732	0.675
SL9	0.830	0.464	0.743	0.709
SL10	0.749	0.539	0.676	0.627
OC1	0.584	0.889	0.647	0.476
OC2	0.532	0.879	0.620	0.480

OC3	0.513	0.855	0.571	0.444
OC4	0.585	0.898	0.712	0.537
OC5	0.515	0.844	0.599	0.433
OC6	0.497	0.832	0.542	0.412
OC7	0.536	0.733	0.539	0.486
OC8	0.569	0.818	0.630	0.528
OC9	0.582	0.864	0.546	0.477
OC10	0.446	0.801	0.476	0.306
OC11	0.625	0.755	0.623	0.436
OC12	0.527	0.844	0.570	0.402
OC13	0.614	0.837	0.639	0.633
OC14	0.537	0.814	0.589	0.485
OCB1	0.823	0.598	0.886	0.811
OCB2	0.787	0.650	0.892	0.917
OCB3	0.735	0.564	0.721	0.886
OCB4	0.772	0.657	0.859	0.778
OCB5	0.758	0.662	0.874	0.852
OCB6	0.836	0.593	0.889	0.838
OCB7	0.643	0.590	0.749	0.839
OCB8	0.686	0.597	0.791	0.828
OCB9	0.688	0.491	0.783	0.869
OCB10	0.715	0.529	0.816	0.751
JS1	0.688	0.513	0.777	0.904
JS2	0.769	0.483	0.821	0.923
JS3	0.761	0.438	0.742	0.879
JS4	0.789	0.461	0.780	0.805
JS5	0.630	0.391	0.654	0.839
JS6	0.654	0.473	0.754	0.846
JS7	0.751	0.500	0.777	0.855
JS8	0.726	0.513	0.772	0.826
JS9	0.704	0.509	0.747	0.860
JS10	0.711	0.591	0.749	0.854

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, keseluruhan variabel memiliki rata-rata nilai indikator di atas 0.70 sehingga setiap indikator pertanyaan dari keseluruhan variabel tersebut memenuhi validitas diskriminan. Selain melihat nilai *cross loading* di atas 0.70, validitas diskriminan juga melihat nilai *cross loading* dari

indikator suatu konstruk lebih besar dari nilai *cross loading* indikator konstruk tersebut.

4.1.4.3 Construct Reliability and Validity

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Pengujian reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* untuk mengukur nilai sesungguhnya dari reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* yaitu $> 0,6$ serta nilai *cronbach's alpha* $> 0,6$. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $< 0,60$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji reliabilitas kedua metode dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Construct Reliability and Validity

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Hasil
<i>Servant Leadership</i>	0.942	0.950	Reliabel
<i>Organizational Culture</i>	0.966	0.970	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.948	0.956	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0.961	0.966	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.10 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite*

reliability > 0,60. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

4.1.5 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*. Berikut ini hasil pengujiannya:

4.1.5.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.17
R-Square

<i>Variable</i>	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,891	0,886
<i>Job Satisfaction</i>	0,703	0,694

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* di atas adalah sebagai berikut: *R-Square* model jalur I = 0.891. Artinya kemampuan variabel X yaitu *servant leadership* dan *organizational culture* dalam menjelaskan Y (*organizational citizenship behavior*) adalah sebesar 89,1% dengan demikian model tergolong substansial (kuat); dan (2) *R-Square* model Jalur II = 0.703 artinya kemampuan variabel X *servant leadership* dan *organizational culture* dalam menjelaskan Z (*job satisfaction*) adalah sebesar 70,3% dengan demikian model tergolong moderate (sedang).

4.1.5.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut Juliandi (2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.18
F-Square

Variable	<i>Servant Leadership</i>	<i>Organizational Culture</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Job Satisfaction</i>
<i>Servant Leadership</i>			0.392	1.284
<i>Organizational Culture</i>			0.218	0.001
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>				
<i>Job Satisfaction</i>			0.479	

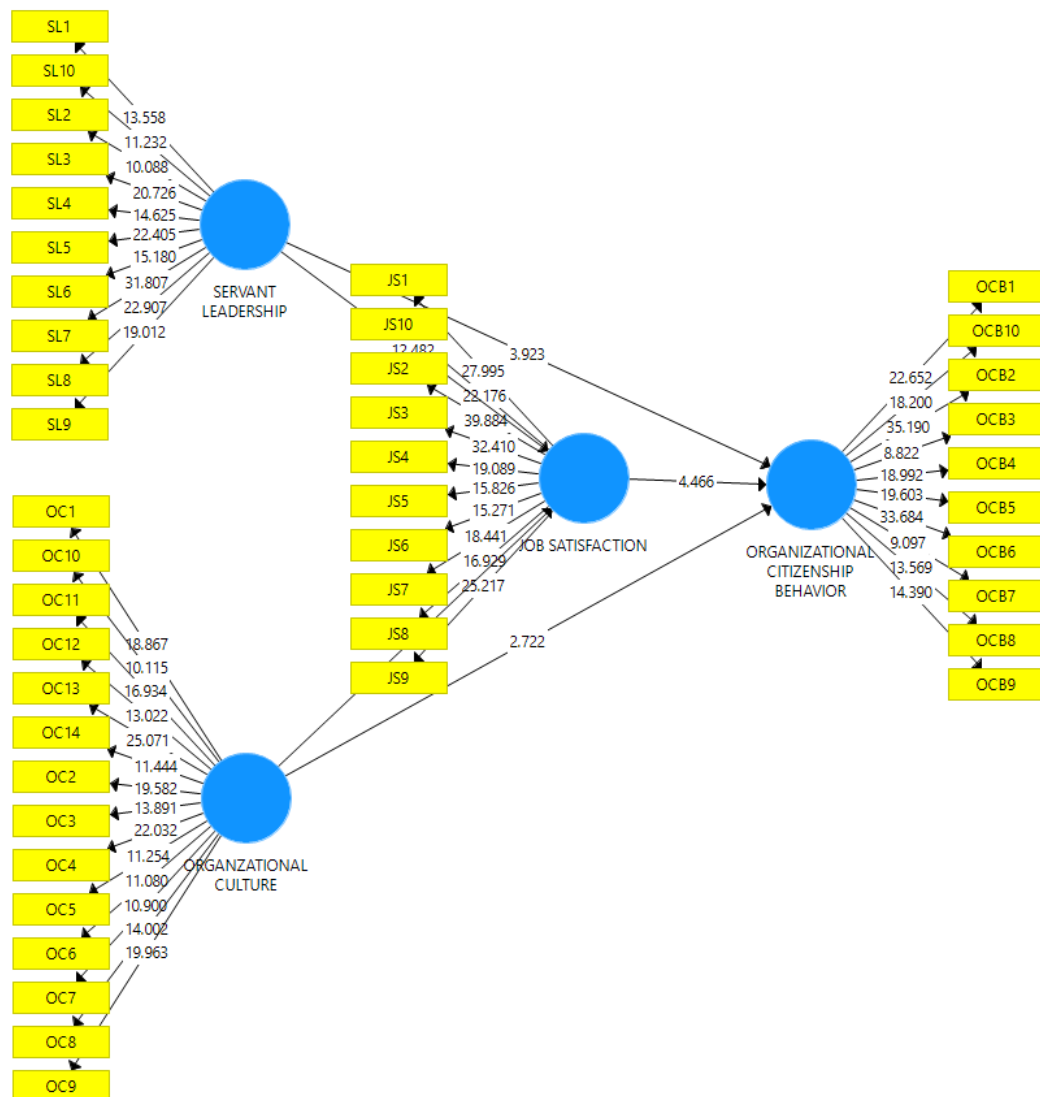
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.18 diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai = 0.392, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai = 0.218, maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel *servant leadership* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai = 1.284, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 4) Variabel *organizational culture* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai = 0.001, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 5) Variabel *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai = 0.479, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.1.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficients* berikut ini:



Gambar 4.2
Path Coefficients

a) Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tujuan analisis *direct effects* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effects*) adalah sebagai berikut:

Pertama, koefisien jalur (*path coefficients*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Values*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.19
Path Coefficients

Construct	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Tstatistics (O/STDEV)	P-Values
<i>Servant Leadership → Organizational Citizenship Behavior</i>	0.415	0.413	0.106	3.923	0.000
<i>Servant Leadership → Job Satisfaction</i>	0.822	0.823	0.066	12.482	0.000
<i>Organizational Culture → Organizational Citizenship Behavior</i>	0.205	0.204	0.075	2.722	0.007
<i>Organizational Culture → Job Satisfaction</i>	0.025	0.029	0.079	0.314	0.753
<i>Job Satisfaction → Organizational Citizenship Behavior</i>	0.419	0.420	0.094	4.466	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan pada Tabel 4.19, hasil pengujiannya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Pengujian hipotesis pada penelitian ini dengan melihat jalur koefisien (original sample), nilai t-statistik atau nilai p-value. Dengan signifikansi (α) = 5%, hipotesis dapat diterima jika t-statistik > ttabel

(1.66) atau nilai p -value < 0.05 . Koefisien jalur (*path coefficients*) dalam tabel 4.19 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada $TStatistic(|O/STDEV|)$), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 3.923$ dan $P-Values = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 2.722$ dan $P-Values = 0.007 < 0.05$, artinya, pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 12.482$ dan $P-Values = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Job Satisfaction* adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 0.314$ dan $P-Values = 0.753 > 0.05$, artinya, tidak ada pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction*.
- 5) Z terhadap Y : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 4.466$ dan $P-Values = 0.000 < 0.05$, artinya, pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah positif dan signifikan.

b) Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Tujuan analisis *indirect effects* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) adalah:

(1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap variabel endogen (Y). dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap suatu variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.20
Specific Indirect Effects

<i>Construct</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Tstatistics (O/STDEV)</i>	<i>P-Values</i>
<i>Servant Leadership → Job Satisfaction → Organizational Citizenship Behavior</i>	0.344	0.345	0.079	4.342	0.000
<i>Organizational Culture → Job Satisfaction → Organizational Citizenship Behavior</i>	0.010	0.013	0.033	0.312	0.755

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan table 4.20 diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* mempunyai koefisien jalur 0.344. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0.000 < 0.05$, berarti dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.

2. Pengaruh *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* mempunyai koefisien jalur 0.010. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0.755 > 0.05$, berarti dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.

c) Total Effects (Pengaruh Total)

Total effects (total efek) merupakan total dari *direct effects* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.21
Total Effects

Construct	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Tstatistics (O/STDEV)	P-Values
Servant Leadership → Organizational Citizenship Behavior	0.760	0.758	0.074	10.258	0.000
Servant Leadership → Job Satisfaction	0.822	0.823	0.066	12.482	0.000
Organizational Culture → Organizational Citizenship Behavior	0.215	0.217	0.086	2.494	0.013
Organizational Culture → Job Satisfaction	0.025	0.029	0.079	0.314	0.753
Job Satisfaction → Organizational Citizenship Behavior	0.419	0.420	0.094	4.466	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

1. Total efek untuk hubungan *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* nilai *Tstatistics(O/STDEV)* adalah sebesar 10.258 dengan *P-values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)
2. Total efek untuk hubungan *organizational culture* dan *organizational citizenship behavior* nilai *Tstatistics(O/STDEV)* adalah sebesar 2.494 dengan *P-values* $0.013 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)
3. Total efek hubungan *servant leadership* dan *job satisfaction* nilai *Tstatistics(O/STDEV)* adalah sebesar 12.482 dengan *P-values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)
4. Total efek untuk hubungan *organizational culture* dan *job satisfaction* nilai *Tstatistics(O/STDEV)* adalah sebesar 0.314 dengan *P-values* $0.753 > 0.05$ (tidak berpengaruh signifikan)
5. Total efek untuk hubungan *organizational citizenship behavior* dan *job satisfaction* nilai *Tstatistics(O/STDEV)* adalah sebesar 4.466 dengan *P-values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)

4.2 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai kesesuaian teori terhadap penelitian, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama

yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

4.2.1 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Job Satisfaction*

Servant leadership atau kepemimpinan yang melayani menurut Spears (2010) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawakan oleh si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi.

Terdapat beberapa karakteristik dalam *servant leadership* menurut Spears (2010), diantaranya adalah mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, kejelian, komitmen untuk pertumbuhan dan membangun komunitas. Hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa pimpinan menciptakan rasa nyaman dalam bekerja dengan jawaban sangat setuju sebanyak 43,3% dan setuju 41,8%. Selanjutnya ditemukan bahwa pimpinan memberikan kepercayaan kepada karyawan dengan jawaban sangat setuju sebanyak 43,3% dan setuju 56,7%. Sesuai dengan jawaban responden tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan merasa nyaman dengan kepemimpinan yang ada. Adanya kepercayaan yang baik dari pimpinan menyebabkan karyawan bekerja dengan percaya diri dan merasa diayomi dengan baik. Hal ini dibuktikan berdasarkan jawaban responden bahwa saya memiliki

keyakinan terhadap target yang ditentukan pimpinan dengan jawaban sangat setuju sebanyak 38,8% dan setuju 56,7%.

Namun, masih terdapat beberapa indikator yang dinilai perlu ditingkatkan dalam penerapan konsep *servant leadership* ini yaitu pimpinan saya memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi dengan jawaban kurang setuju sebanyak 7,5% dan tidak setuju 1,5%. Selanjutnya pada pernyataan pimpinan saya tidak segan memuji kepada karyawan yang berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan jawaban kurang setuju sebanyak 14,9% dan tidak setuju 6,0%. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perlu meningkatkan pemberian apresiasi terhadap karyawan yang mencapai target dengan baik dan memberikan kinerja sesuai dengan harapan perusahaan.

Tingkat kepedulian atasan kepada karyawan juga perlu ditingkatkan. Hal ini sesuai dengan jawaban responden yang menunjukkan bahwa 7,5% kurang setuju dan 3,0% tidak setuju terkait pimpinan memberikan rasa kepedulian terhadap karyawannya. Selanjutnya pada pernyataan pimpinan memiliki tujuan dalam bekerja yang meyakinkan, sebanyak 4,5% kurang setuju dan 3,0% tidak setuju. Adanya ketidakpahaman beberapa karyawan terkait dengan tujuan bekerja yang ditetapkan pimpinan dan kurangnya kepedulian pimpinan menurut beberapa responden tentunya dapat mengurangi produktivitas dan pencapaian tim dalam bekerja. Perlu diadakan kegiatan *briefing* tim secara periode baik mingguan maupun bulanan. Hal ini dilakukan untuk menyamakan persepsi setiap anggota tim dalam bekerja sehingga tujuan utama yang ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Tujuan penerapan *Servant Leadership* adalah untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Kepemimpinan yang melayani diharapkan dapat menumbuhkan tanggungjawab karyawan pada pekerjaan. Perilaku tersebut diharapkan dapat memperkecil perasaan tertekan terhadap tuntutan. Karyawan diharapkan dapat bekerja dengan produktif dan loyal pada perusahaan. Sehingga diperlukan adanya sistem *reward* dan *punishment* terhadap penilaian kinerja karyawan. Sehingga karyawan merasa diapresiasi dan dihargai terkait kinerja keras yang diberikan selama ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* memberikan pengaruh signifikan terhadap *Job satisfaction* dengan nilai thitung $12.482 > t_{tabel} 1,66$ dan nilai signifikansi sebesar 0.000 sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru. Terkait dengan kepuasan kerja karyawan sesuai dengan hasil penelitian diketahui bahwa pada pernyataan merasa puas pimpinan memberikan penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas diperoleh 17,9% kurang puas dan 1,5% tidak puas. Hal ini berkaitan dengan kurangnya pemberian apresiasi yang diberikan oleh pimpinan sehingga dapat mengurangi kepuasan kerja bagi karyawan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan merasa puas pimpinan menilai prestasi kerja pegawai secara obyektif sebanyak 4,5% kurang puas dan 1,5% tidak puas.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gumelar (2021) yang menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif

signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Kepuasan kerja tentunya menjadi salah satu indikator penting yang menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk bekerja pada sebuah perusahaan. Ukuran keberhasilan yang dimiliki oleh karyawan pada dasarnya tidak jauh dari dampak kepuasan kerja yang mereka miliki. Dalam penelitian ini pemberian apresiasi dan penghargaan dari pimpinan dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

4.2.2 Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Job Satisfaction*

Organizational culture pada dasarnya digunakan sebagai tempat dimana orang-orang berkumpul, bekerja sama secara sistematis, terencana, dipimpin dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya, sarana-prasarana, dan data yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Ismaniar, 2015). Sedangkan menurut Saputra & Djastuti (2015) *organizational culture* atau budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.

Terdapat beberapa peran dan fungsi dari *organizational culture* menurut S P Robbins & Judge (2013), diantaranya adalah sebagai pembeda antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, sebagai identitas, mempermudah komitmen bagi anggota organisasi dan menetapkan sistem sosial yang akan dianut bersama. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum responden sepakat bahwa organisasi ini memiliki orientasi pada hasil jangka panjang melalui perhitungan yang baik. Responden juga secara umum meyakini bahwa keberhasilan tim adalah kontribusi semua karyawan yang bekerja dalam satu unit. Kondisi ini

menunjukkan bahwa sistem organisasi yang dianut dalam perusahaan sudah baik dan perlu dipertahankan sehingga menciptakan persepsi-persepsi positif bagi karyawan dalam bekerja. Adanya dukungan yang baik dari sistem organisasi yang dianut tentunya akan dapat memberikan kepuasan kerja yang baik dan kemudahan dalam mencapai target kerja perusahaan.

Namun, terdapat beberapa indikator yang dinilai perlu untuk ditingkatkan pada variabel *organizational culture*. Diantaranya pada pernyataan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya dapat melakukan inovasi baru yang memberikan citra baik sebanyak 4,5% responden menyatakan kurang setuju. Pernyataan kesuksesan organisasi dicapai bersama karyawan lain yang merupakan bagian dari tim sebanyak 3,0% kurang setuju dan 3,0% tidak setuju. Pada pernyataan saya selalu mencetuskan gagasan baru dalam mencapai target kerja sebanyak 3,0% kurang setuju dan 3,0% tidak setuju. Terkait pernyataan keberlangsungan kerja lebih diprioritaskan di perusahaan saya sebanyak 6,0% responden kurang setuju.

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa *Organizational Culture* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* dengan nilai thitung $0.314 < t_{tabel} 1,66$ dan nilai signifikansi 0.753 sehingga H_0 diterima (H_a ditolak). Hal ini berarti *Organizational Culture* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru. Hal ini disebabkan beberapa indikator yang dibahas sebelumnya pada *organizational culture* masih perlu untuk ditingkatkan.

Berdasarkan hasil penelitian pada *job satisfaction* diketahui bahwa sebanyak 4,5% merasa kurang puas terhadap pernyataan saya merasa puas adanya kerjasama dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja. Selain itu pada pernyataan saya merasa puas karyawan diberikan peluang untuk bisa berkontribusi lebih dalam mencapai target perusahaan sebanyak 3,0% merasa kurang puas dan 1,5% tidak puas.

Perbaikan yang diterapkan untuk meningkatkan sistem *organizational culture* diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan. Beberapa perbaikan tersebut diantaranya adalah dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dan seminar yang berkaitan dengan tugas dan *job desk* yang dimilikinya. Hal ini bermanfaat untuk menambah wawasan karyawan sehingga dapat memberikan masukan atau inovasi dalam memajukan perusahaan. Selain itu, keterikatan hubungan satu sama lain di dalam tim perlu ditingkatkan sehingga setiap permasalahan yang ada dapat diatasi secara bersama-sama sebagai bagian dari sebuah tim yang solid. Kekuatan *organizational culture* memberikan dampak terhadap *job satisfaction*, oleh karena itu organisasi perlu *organizational culture* yang kuat harus ditumbuhkan. *Organizational culture* yang kuat akan memberikan sistem dan tata cara yang lebih teratur untuk setiap karyawan sehingga perbedaan persepsi yang terlalu signifikan antar karyawan dapat diminimalisir. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tumbelaka et al., (2016) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

4.2.3 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Servant leadership atau kepemimpinan yang melayani seperti yang telah dibahas pada bagian sebelumnya berkaitan dengan konsep kepemimpinan berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal atau konflik di dalam organisasi. Hasil pengujian analisa jalur menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai thitung $3.923 > t_{tabel} 1,66$ dan nilai signifikansi sebesar 0,000 sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa seluruh karyawan patuh dan mau menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan prosedur perusahaan. Hal ini diketahui berdasarkan tanggapan responden sebanyak 43,3% sangat setuju dan 56,7% setuju. Selanjutnya pada pernyataan variabel *Organizational Citizenship Behavior* diketahui bahwa sebanyak 44,8% sangat setuju dan 52,2% setuju bahwa apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki empati dan respon yang baik terhadap atasan melalui sistem kepemimpinan yang dijalankan. Responden tidak merasa keberatan meskipun diberikan tugas tambahan oleh atasan jika dinilai masih wajar.

Pada variabel yang sama diketahui sebanyak 13,4% kurang setuju dan 1,5% tidak setuju terkait pernyataan saya sering memberikan masukan kepada atasan saya. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian responden masih kurang aktif dan kurang memiliki kemauan untuk memberikan pendapat terhadap perbaikan yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Hal ini mengindikasikan adanya beberapa indikator dari *servant leadership* yang perlu ditingkatkan seperti pemberian apresiasi kepada karyawan, kepedulian atasan terhadap karyawan dan sosialisasi tujuan utama bekerja dengan baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fanny & Admaja (2017) yang menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sedarmayanti & Kuswanto (2015) yang menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

4.2.4 Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Budaya organisasi pada dasarnya mengacu kepada karakteristik atau sistem yang dianut secara bersama serta menjadi pembeda dengan organisasi lainnya. Mengacu kepada pendapat Saleem & Amin (2013) bahwa OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Keberadaan OCB merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis.

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa *Organizational Culture* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai thitung $2.722 > t_{tabel} 1,66$ dan nilai signifikansi 0.007 sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru. Konsep *Organizational Culture* yang diterapkan pada perusahaan ini terbukti sudah mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* bagi karyawan. Namun, masih terdapat beberapa hal pada budaya organisasi yang perlu ditingkatkan agar OCB pada karyawan dapat semakin meningkat.

Pernyataan pada variabel OCB yakni apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya sebanyak 13,4% menyatakan kurang setuju dan 1,5% tidak setuju. Sikap individualisme pada sebagian karyawan dalam hal ini masih dapat terlihat. Dalam sebuah tim, tujuan bersama merupakan salah satu faktor utama yang harus didahulukan dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Selanjutnya pada pernyataan saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan sebanyak 7,5% merasa kurang setuju. Berdasarkan dua pernyataan diatas dapat dilihat bahwa adanya kecenderungan pada beberapa karyawan yang lebih mementingkan kepentingan pribadi dan tidak terlalu memperhatikan kebersamaan tim.

Hasil diatas sejalan dengan apa yang diperoleh pada variabel *organizational culture* yang menunjukkan bahwa sebanyak 4,5% kurang setuju terkait pernyataan saya mengutamakan kemajuan organisasi dibandingkan kepentingan individu. Selanjutnya pada pernyataan dalam bekerja, perusahaan tetap mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai sebanyak 3% kurang setuju dan 1,5% tidak setuju.

Terdapat dua poin penting yang ditemukan berkaitan dengan budaya organisasi, pertama adanya persepsi sebagian responden yang berpendapat bahwa kepentingan individu lebih penting dibandingkan kepentingan bersama. Kedua, sebagian karyawan merasa dalam bekerja perusahaan masih kurang memperhatikan keselamatan dan kesehatan pegawai. Dibutuhkan adanya peran para pimpinan untuk meningkatkan kekompakan dan keterikatan karyawan satu sama lain sehingga kerjasama tim dapat terbentuk dengan baik. Selanjutnya, perusahaan perlu melakukan review ulang terhadap sistem penerapan K3 yang lebih baik sehingga karyawan dapat bekerja lebih nyaman.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Husodo (2018) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cholis (2019) bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4.2.5 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Peningkatan kepuasan kerja (*job satisfaction*) penting untuk diperhatikan perusahaan karena mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) bagi karyawan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai $t_{hitung} 4.466 > t_{tabel} 1,66$ dan signifikansi sebesar 0.000 007 sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru. Menurut Munir (2020), *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan secara agregat mampu meningkatkan efektifitas fungsi organisasi. Dengan demikian, adanya pencapaian kepuasan kerja yang baik bagi karyawan tentunya akan berdampak terhadap kemauan karyawan untuk berperilaku ekstra dan meningkatkan efektivitas kerja dengan baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Triwibowo & Arsanti (2016) yang menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Kepuasan kerja mengacu pada sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya dengan disiplin dan menunjukkan kinerja yang baik. Kepuasan atau ketidakpuasan

kerja merupakan respon emosional terhadap penilaian nilai dan akan meningkatkan kemungkinan karyawan tersebut melakukan OCB.

4.2.6 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior Melalui Job Satisfaction

Bagian sebelumnya telah dijelaskan bahwa secara langsung *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal tersebut sesuai dengan hasil pengujian statistik yang menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Satisfaction* dengan nilai thitung $4.342 > t_{tabel} 1,66$ dan signifikansi sebesar 0.000 sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Satisfaction* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.

Pelaksanaan konsep kepemimpinan *servant leadership* yang tepat tentunya akan meningkatkan OCB bagi karyawan sehingga kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat dengan sendirinya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.

4.2.7 Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior Melalui Job Satisfaction*

Sebelumnya diperoleh bahwa secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penerapan budaya organisasi

yang tepat dapat diterima oleh seluruh bagian organisasi yang dapat meningkatkan rasa nyaman dalam bekerja. Tetapi, hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa *Organizational Culture* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Satisfaction* dengan nilai thitung $0.312 < t_{tabel} 1,66$ dan signifikansi sebesar 0.755 sehingga H_0 diterima (H_a ditolak). Hal ini berarti *Organizational Culture* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Satisfaction* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru. Dalam hal ini berarti *organizational culture* masih perlu ditingkatkan dalam menyamakan persepsi anggota organisasi terhadap sistem organisasi serta menyatukan anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan dan seminar yang berkaitan dengan sistem organisasi yang ada. Karyawan yang kurang paham *organizational culture* yang diterapkan akan mengakibatkan kurangnya OCB karyawan sehingga dengan sendirinya *job satisfaction* pada karyawan pun berkurang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui *job satisfaction* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 67 orang kemudian telah dianalisa, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Servant Leadership* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Job Satisfaction* yang berarti bahwa *servant leadership* mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan serta pemberian apresiasi dan penghargaan dari pimpinan dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan *job satisfaction*.
2. *Organizational Culture* tidak memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Job Satisfaction* yang berarti bahwa perusahaan perlu *organizational culture* yang kuat untuk ditumbuhkan serta memberikan sistem dan tata cara yang lebih teratur dan melibatkan karyawan sehingga akan muncul kepuasan kerja dalam perusahaan.
3. *Servant Leadership* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang berarti bahwa pemimpin yang mampu mengapresiasi dan memberi penghargaan terhadap karyawannya akan mampu meningkatkan perilaku sukarela atau *organizational citizenship behavior* karyawan dalam bekerja.
4. *Organizational Culture* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang berarti bahwa semakin besar

wawasan karyawan tentang *organizational culture* maka perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan juga akan meningkat.

5. *Job Satisfaction* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang berarti bahwa pencapaian *job satisfaction* yang baik tentunya akan berdampak pada kemauan karyawan untuk berperilaku ekstra dan meningkatkan efektivitas kerja dengan baik.
6. *Servant Leadership* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Satisfaction* yang berarti bahwa pelaksanaan konsep *servant leadership* yang tepat tentunya akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* sehingga *job satisfaction* pun akan meningkat dengan sendirinya.
7. *Organizational Culture* tidak memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Satisfaction* yang berarti bahwa *organizational culture* masih perlu ditingkatkan dalam menyamakan persepsi karyawan terhadap sistem organisasi yang diterapkan untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini dikarenakan karyawan yang kurang paham *organizational culture* yang diterapkan mengakibatkan kurangnya *organizational citizenship behavior* sehingga dengan sendirinya *job satisfaction* pun berkurang.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian diatas, adapun saran yang dapat diberikan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebaiknya para pimpinan dapat meningkatkan kepedulidan dan pemberian apresiasi bagi karyawan dengan pencapaian kinerja yang baik. Pemberian apresiasi dapat diwujudkan melalui pemberian motivasi, pujian kerja maupun kesempatan promosi.
2. Sebaiknya kegiatan diskusi bersama berupa *briefing* tim dapat lebih ditingkatkan secara periodik. Sehingga persepsi yang tercipta pada setiap anggota tim lebih seragam dalam mencapai target dan tujuan bersama.
3. Sebaiknya karyawan secara merata dapat diberikan kesempatan dalam mengikuti kegiatan pelatihan maupun seminar yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan wawasan dan kompetensi karyawan dalam mencapai kinerja ataupun produktivitas kerja sesuai harapan perusahaan.
4. Diperlukan adanya kreativitas dan keterlibatan pimpinan dalam meningkatkan hubungan erat karyawan satu sama lain. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan beberapa kegiatan kekeluargaan seperti outbond, liburan dan kegitan lainnya sehingga tim semakin kompak dan solid dalam mengatasi permasalahan yang ada.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam faktor mempengaruhi *organizational citizenship behavior* hanya menggunakan faktor *servant leadership*, *organizational culture* dan *job satisfaction*, variabel *job satisfaction* digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.
2. Penelitian ini dilakukan dalam masa pandemi covid-19 yang membuat peneliti sulit untuk mendapatkan data dari beberapa responden, karena harus menunggu keadaan yang memungkinkan agar peneliti mendapatkan data yang dilakukan dalam penyebaran kuesioner.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafra Publishing.
- Angelo, K., & Fugate. (2013). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices. 5th Edition*. McGraw-Hill Education.
- Ashkanasy, N. M., Windsor, C. A., & Treviño, L. K. (2006). Bad apples in bad barrels revisited: Cognitive moral development, just world beliefs, rewards, and ethical decision-making. *Business Ethics Quarterly*, 16(4).
- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Alfabeta.
- Cholis, F. R. N. B. (2019). Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Tetap Mts Negeri Kota Probolinggo. *Universitas Jember*.
- Damayanti. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 1(2), 75–86.
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A metaanalytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, 91(1).
- Ekowati, V. M., Troena, E. A., & Noermijati, N. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 1–12. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n17p1>
- Fanny, & Admaja, S. (2017). Analisa Servant Leadership terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Karyawan. *Universitas Kristen Petra: Surabaya*.
- Friastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 103–114.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8).
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. *Semarang: Universitas Diponegoro*.
- Grant, A. M., Molinsky, A., Margolis, J., Kamin, M., & Schiano, W. (2009). The

Performer's Reactions to Procedural Injustice: When Prosocial Identity Reduces Prosocial Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(2).

- Gumelar, M. R. (2021). *Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dari Perspektif Islami Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes)*.
- Gunawan, Susanti, J., Solang, Datun, P., Kartika, & Wijaya, E. (2013). Organizational Citizenship Behavior yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan dan Kepuasan Konsumen di Hotel Sheraton Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen*, 2(1).
- Handayani, A. N., Riadi, S. S., & AS, D. L. (2020). Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Serta Organizational Citizenship Behavior Pegawai. *Jurnal Syntax Admiration*, 1(8), 1061–1073.
- Handoyo, S. (2010). Pengukuran Servant Leadership sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi. *Universitas Airlangga*.
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. FEUI.
- Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Husodo, Y. R. P. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Jatim Indo Lestari. *AGORA*, 6(1).
- Iskandar, & Yuhansyah. (2018). *Pengaruh Motivasi Dan Ketidakamanan Kerja Terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Kepada Kepuasan Kerja*. Media Sahabat Cendekia.
- Ismaniar, H. (2015). *Manajemen Unit Kerja*. CV Budi Utama.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2010). *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (7th ed.). Erlangga.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self- evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2).
- Juliandi, A. (2018). Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls. *Batam: Universitas Batam*.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep dan Aplikasi. *Medan: UMSU PRESS*.

- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. (2014). Servant leadership: antecedents, processes, and outcomes. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2).
- Luthan, F. (2013). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
- Maulidiyah, N. N. (2020). Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2).
- Minkov, G. J. (2014). *Cultures and Organizations*. McGraw-Hill.
- Muhdar. (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. Sultan Amai Press.
- Munir, M. (2020). *Monograf Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Perawat*. CV. Pena Persada.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nasution, A. E., Putri, L. P., & Lesmana, M. T. (2019). Analisis Pengaruh Harga, Promosi, Kepercayaan, dan Karakteristik Konsumen Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Pada 212 Mart di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 194–199.
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan*. PT Index.
- Organ, D. W., M., P. P., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pala'langan, A. Y. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Prabowo, V. C., & Setiawan, R. (2013). *Pengaruh Servant leadership dan*

Komitmen Organisasional Karyawan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Blue Bird Group Surabaya. Agora. 1(3).

Purwanto. (2012). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Pustaka Pelajar.

Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74.

Robbins, S P, & Judge, T. A. (2013). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Salemba Empat.

Robbins, S P, & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi Aplikasi Jilid I, Edisi 16*. Prenhallindo.

Robbins, Stephen P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen*. Erlangga.

Ruhana, B. S., & S. (2016). Pengaruh Budaya Perusahaan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT . Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang). *Jurnal*, 34(1), 38–46.

Saleem, S., & Amin, S. (2013). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance : An Emperical Study From Pakistani Academic Sector. *Europen Journal of Business and Management*, 5, 194–207.

Saputra, D., & Djastuti. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Universitas Sumatera Utara Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Plaza Semarang. *Diponegoro Journal of Management*, 4(1).

Sedarmayanti, & Kuswanto, L. (2015). Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Rumah Sakit Immanuel Bandung). *Jurnal Ilmu Administrasi*, XII(3).

Siagian, S. P. (2019). *Pengaruh Servant Leadership dan Teamwork Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. XYZ*.

Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.

Sisca, S., Chandra, E., Sinaga, O. S., Revida, E., Purba, S., Fuadi, F., & Butarbutar, M. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.

- Spears, L. . dan L. (2010). Character and Servant Leadership; Ten Characters of Effective, Caring Leader. *The Journal of Virtues Leadership. School of Global Leadership & Entrepreneurship. Regent University*, 1(1).
- Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the relationship between personality and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 134(1).
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Andi Offset.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. Prenadamedia Group.
- Tambe, S., & Shanker, D. M. (2014). A Study of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management - IRJBM*, 1.
- Titisari, P. (2016). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja*. Mitra Wacana Media.
- Triwibowo, W., & Arsanti, T. A. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *Unisbank Semarang*.
- Tumbelaka, S. S. X., Alhabsji, T., & Nimran, U. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention To Leave (Studi pada Karyawan PT. Bitung Mina Utama). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1).
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8).
- Widodo, V. (2014). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Prestasi Kerja Dengan Komitmen Organisasi Dan Organization Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta). *Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*.
- Widyanti, R. (2019). *Prilaku Organisasi (Basuki (ed.))*. Universitas Islam Kalimantan MAB.
- Zahriyah, U. W. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(1).

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Anggita Dwi Kesuma (2020030027) memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada program Pascasarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership* dan *Organizational Culture* Terhadap *Job Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan PT Pelindo (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

Nama : (Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan

Pendidikan Terakhir : ☐ SMA/SMK ☐ Diploma ☐ Sarjana

Lama Bekerja : ☐ 1-5 Tahun ☐ 5-10 tahun
☐ >10 Tahun

Usia : ☐ 20-30 Tahun ☐ 30-40 Tahun
☐ >40 Tahun

Servant Leadership

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
Kasih Sayang (Love)						
1	Pimpinan saya memberikan rasa kepedulian terhadap karyawannya					
2	Pimpinan saya menciptakan rasa nyaman dalam bekerja					
Pemberdayaan (Empowerment)						
3	Pimpinan saya memberikan kepercayaan kepada karyawan					
4	Pimpinan saya mendelegasikan tanggungjawab pekerjaan sesuai dengan kompetensi karyawan					
Visi (Vision)						
5	Pimpinan saya memiliki tujuan dalam bekerja yang meyakinkan					
6	Pimpinan saya memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang					
Kerendahan Hati (Humility)						
7	Pimpinan saya memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi					
8	Pimpinan saya tidak segan memuji kepada karyawan yang berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
Keyakinan (Conviction)						
9	Saya memiliki kepercayaan kepada kebijakan pimpinan					
10	Saya memiliki keyakinan terhadap target yang ditentukan pimpinan					

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Organizational Culture

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko						
1	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya dapat melakukan inovasi baru yang memberikan citra baik					
2	Dalam mengambil suatu keputusan, saya menanggung semua resiko individu yang ada					
Perhatian pada hal detail						
3	Saya memperhatikan hal-hal detail dengan cermat terhadap pekerjaan					
4	Saya melihat orientasi pada hasil jangka panjang dengan segala perhitungannya					
Orientasi Hasil						
5	Hasil pekerjaan merupakan tolak ukur penilaian kinerja saya dalam perusahaan					
6	Pekerjaan saya mencapai target tanpa melupakan sistem dan prosedur perusahaan					
Orientasi Orang						
7	Dalam bekerja, perusahaan tetap mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai					
8	Perusahaan memberikan prioritas utama kepentingan lingkungan hidup demi kelangsungan kehidupan yang lebih baik					
Orientasi Tim						
9	Kesuksesan organisasi dicapai bersama karyawan lain yang merupakan bagian dari tim					
10	Keberhasilan tim adalah kontribusi semua karyawan yang bekerja dalam satu unit					
Keagresifan						
11	Saya selalu mencetuskan gagasan baru dalam mencapai target kerja					
12	Saya mengutamakan kemajuan organisasi dibandingkan kepentingan individu					
Stabilitas						
13	Keberlangsungan kerja lebih diprioritaskan di perusahaan saya					
14	Pencapaian hasil kerja tetap dipertahankan pada setiap unit kerja					

Job Satisfaction

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
Isi Pekerjaan						
1	Saya merasa puas setiap pekerjaan didukung dengan alat serta sarana yang memudahkan pekerjaan					
2	Saya merasa puas ditempat saya bekerja memiliki kondisi lingkungan yang baik					
Supervisi						
3	Saya merasa puas pimpinan memberikan penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas					
4	Saya merasa puas pimpinan menilai prestasi kerja pegawai secara obyektif					
Kesempatan untuk maju						
5	Saya merasa puas perusahaan memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk mendapatkan promosi					
6	Saya merasa puas karyawan diberikan peluang untuk bisa berkontribusi lebih dalam mencapai target perusahaan					
Upah						
7	Saya merasa puas mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan bagus seperti pekerjaan yang sekarang ini					
8	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima saat ini					
Rekan Kerja						
9	Saya merasa puas adanya kerjasama dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja					
10	Saya merasa puas dengan rekan kerja yang membantu menyelesaikan pekerjaan					

Organizational Citizenship Behavior

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Conscientiousness (Perilaku Sukarela)					
1	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan					
2	Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut					
	Altruism (Sikap Membantu)					
3	Apabila sewaktu-waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantu					
4	Apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya					
	Civic Virtue (Inisiatif)					
5	Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan					
6	Saya sering memberikan masukan kepada atasan saya					
	Sportmanship (Sikap Sportif)					
7	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh					
8	Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi dan memperkecil masalah yang ada					
	Courtesy (Menjaga Hubungan Baik)					
9	Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya					
10	Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan					

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Lampiran Tabulasi Hasil Penelitian

[illegible]

[illegible]

[illegible]

8	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	45
9	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	22
10	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	41
11	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	34
12	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	35
13	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	42
14	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
15	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
16	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	46
17	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	45
18	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	46
19	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
23	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
29	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
30	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
32	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	45
33	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	48
34	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	41
35	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
36	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	45
37	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
38	5	4	4	4	5	5	3	3	4	5	42
39	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	37
40	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
41	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
42	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	42
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
44	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	37
45	4	4	3	2	3	4	2	4	4	4	34
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
47	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48
48	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	42
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
51	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	42
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
55	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	44
56	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	47
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	46

[illegible]

39	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
40	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
41	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	47
42	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	43
43	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
44	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
45	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	36
46	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	48
47	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	47
48	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	43
49	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	39
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
51	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	47
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	44
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
55	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	45
56	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	46
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	46
59	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	44
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
61	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	46
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
66	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
67	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	42

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	55	82.1	82.1	82.1
	Perempuan	12	17.9	17.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	11	16.4	16.4	16.4
	Diploma	6	9.0	9.0	25.4
	S1-S2	50	74.6	74.6	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 tahun	34	50.7	50.7	50.7
	5-10 tahun	28	41.8	41.8	92.5
	>10 tahun	5	7.5	7.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 tahun	52	77.6	77.6	77.6
	30-40 tahun	14	20.9	20.9	98.5
	>40 tahun	1	1.5	1.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	3.0	3.0	3.0
	KS	5	7.5	7.5	10.4
	S	33	49.3	49.3	59.7
	SS	27	40.3	40.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	10	14.9	14.9	14.9
	S	28	41.8	41.8	56.7
	SS	29	43.3	43.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	38	56.7	56.7	56.7
	SS	29	43.3	43.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	1.5	1.5	1.5
	S	41	61.2	61.2	62.7
	SS	25	37.3	37.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	3.0	3.0	3.0
	KS	3	4.5	4.5	7.5
	S	40	59.7	59.7	67.2
	SS	22	32.8	32.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	4	6.0	6.0	6.0
	S	35	52.2	52.2	58.2
	SS	28	41.8	41.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	5	7.5	7.5	9.0
	S	42	62.7	62.7	71.6
	SS	19	28.4	28.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	6.0	6.0	6.0
	KS	10	14.9	14.9	20.9
	S	30	44.8	44.8	65.7
	SS	23	34.3	34.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	3	4.5	4.5	6.0
	S	42	62.7	62.7	68.7
	SS	21	31.3	31.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	3	4.5	4.5	4.5
	S	38	56.7	56.7	61.2
	SS	26	38.8	38.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	3	4.5	4.5	4.5
	S	40	59.7	59.7	64.2
	SS	24	35.8	35.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	2	3.0	3.0	3.0
	S	24	35.8	35.8	38.8
	SS	41	61.2	61.2	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	S	30	44.8	44.8	46.3
	SS	36	53.7	53.7	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.5	1.5	1.5
	S	33	49.3	49.3	50.7
	SS	33	49.3	49.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	1.5	1.5	1.5
	S	34	50.7	50.7	52.2
	SS	32	47.8	47.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	1.5	1.5	1.5
	S	39	58.2	58.2	59.7
	SS	27	40.3	40.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	2	3.0	3.0	4.5
	S	33	49.3	49.3	53.7
	SS	31	46.3	46.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	1	1.5	1.5	3.0
	S	33	49.3	49.3	52.2
	SS	32	47.8	47.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	3.0	3.0	3.0
	KS	2	3.0	3.0	6.0
	S	39	58.2	58.2	64.2
	SS	24	35.8	35.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	S	38	56.7	56.7	58.2
	SS	28	41.8	41.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	3.0	3.0	3.0
	KS	2	3.0	3.0	6.0
	S	37	55.2	55.2	61.2
	SS	26	38.8	38.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	3	4.5	4.5	4.5
	S	36	53.7	53.7	58.2
	SS	28	41.8	41.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	4	6.0	6.0	6.0
	S	35	52.2	52.2	58.2
	SS	28	41.8	41.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	3.0	3.0	3.0
	KS	1	1.5	1.5	4.5
	S	35	52.2	52.2	56.7
	SS	29	43.3	43.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	S	29	43.3	43.3	44.8
	SS	37	55.2	55.2	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	1	1.5	1.5	3.0
	S	33	49.3	49.3	52.2
	SS	32	47.8	47.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	12	17.9	17.9	19.4
	S	34	50.7	50.7	70.1
	SS	20	29.9	29.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	3	4.5	4.5	6.0
	S	41	61.2	61.2	67.2
	SS	22	32.8	32.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	4	6.0	6.0	7.5
	S	32	47.8	47.8	55.2
	SS	30	44.8	44.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	2	3.0	3.0	4.5
	S	29	43.3	43.3	47.8
	SS	35	52.2	52.2	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.5	1.5	1.5
	TS	1	1.5	1.5	3.0
	KS	4	6.0	6.0	9.0
	S	34	50.7	50.7	59.7
	SS	27	40.3	40.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	6	9.0	9.0	10.4
	S	38	56.7	56.7	67.2
	SS	22	32.8	32.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	3	4.5	4.5	4.5
	S	40	59.7	59.7	64.2
	SS	24	35.8	35.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	3	4.5	4.5	4.5
	S	27	40.3	40.3	44.8
	SS	37	55.2	55.2	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	38	56.7	56.7	56.7
	SS	29	43.3	43.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	4	6.0	6.0	6.0
	S	24	35.8	35.8	41.8
	SS	39	58.2	58.2	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	1	1.5	1.5	1.5
	S	40	59.7	59.7	61.2
	SS	26	38.8	38.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	9	13.4	13.4	14.9
	S	32	47.8	47.8	62.7
	SS	25	37.3	37.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	1	1.5	1.5	3.0
	S	26	38.8	38.8	41.8
	SS	39	58.2	58.2	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	9	13.4	13.4	14.9
	S	32	47.8	47.8	62.7
	SS	25	37.3	37.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	1	1.5	1.5	3.0
	S	35	52.2	52.2	55.2
	SS	30	44.8	44.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	2	3.0	3.0	3.0
	S	34	50.7	50.7	53.7
	SS	31	46.3	46.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

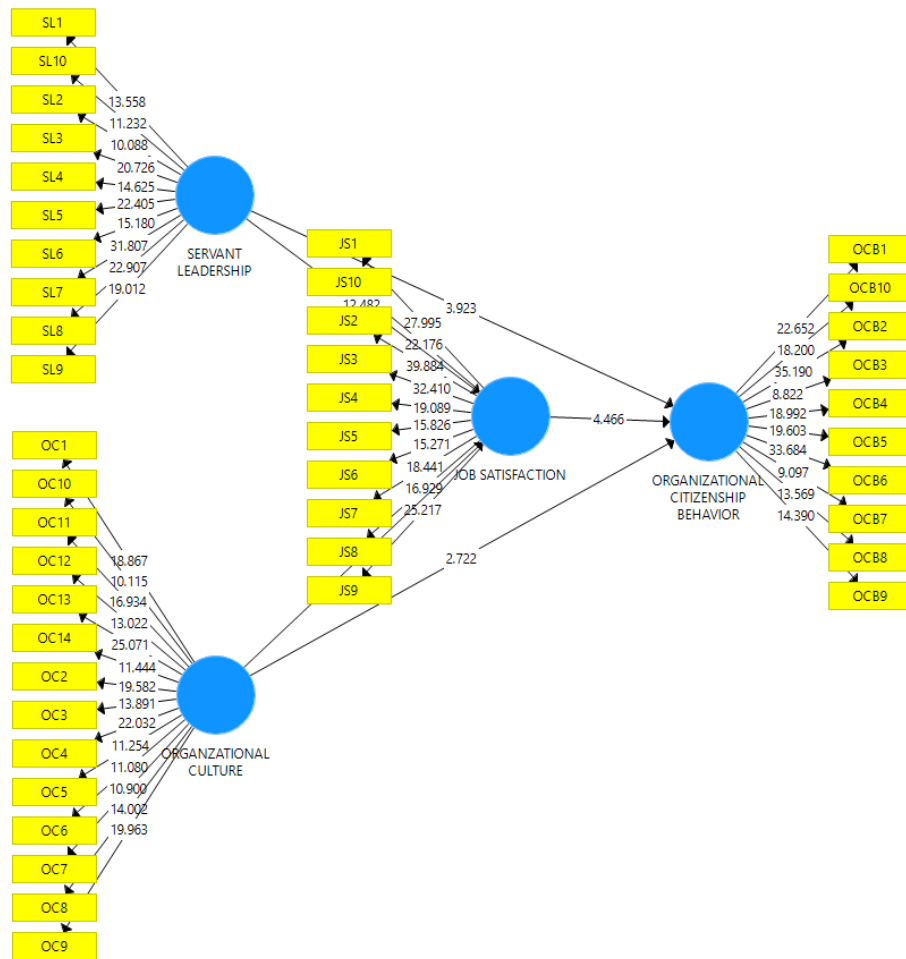
Y.9

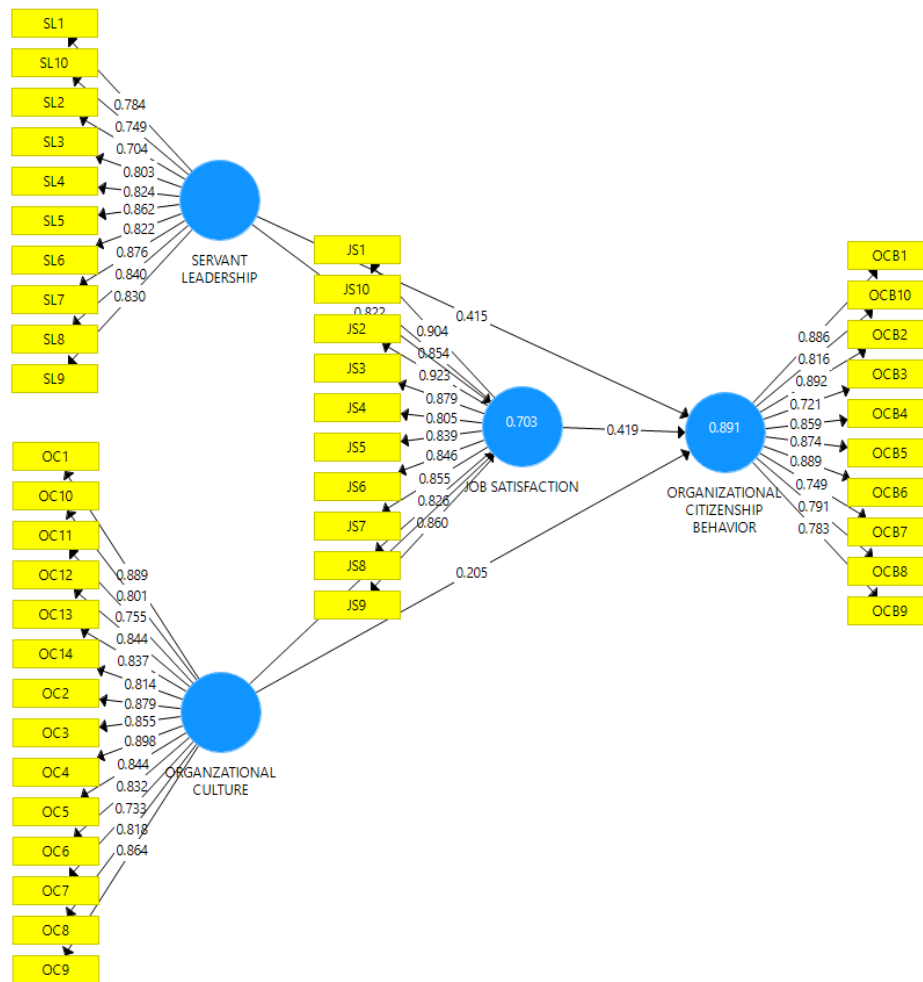
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.5	1.5	1.5
	KS	2	3.0	3.0	4.5
	S	41	61.2	61.2	65.7
	SS	23	34.3	34.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	5	7.5	7.5	7.5
	S	35	52.2	52.2	59.7
	SS	27	40.3	40.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Hasil Pengujian SMART PLS





R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
JOB SATISFACTION	0.703	0.694
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0.891	0.886

f Square

Matrix	f Square	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Form
JOB SATISFACTION	0.479			
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR				
ORGANIZATIONAL CULTURE	0.001	0.218		
SERVANT LEADERSHIP	1.284	0.392		

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (...)	Copy to Clipboa
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	
JOB SATISFACTION	0.961	0.962	0.966	0.739	
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0.948	0.951	0.956	0.686	
ORGANIZATIONAL CULTURE	0.966	0.969	0.970	0.696	
SERVANT LEADERSHIP	0.942	0.944	0.950	0.657	

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Fo
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values	
JOB SATISFACTION -> ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0.419	0.420	0.094	4.466	0.000	
ORGANIZATIONAL CULTURE -> JOB SATISFACTION	0.025	0.029	0.079	0.314	0.753	
ORGANIZATIONAL CULTURE -> ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0.205	0.204	0.075	2.722	0.007	
SERVANT LEADERSHIP -> JOB SATISFACTION	0.822	0.823	0.066	12.482	0.000	
SERVANT LEADERSHIP -> ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0.415	0.413	0.106	3.923	0.000	

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values	
ORGANIZATIONAL CULTURE -> JOB SATISFACTION -> ORGANIZATIONAL ...	0.010	0.013	0.033	0.312	0.755	
SERVANT LEADERSHIP -> JOB SATISFACTION -> ORGANIZATIONAL CITIZE...	0.344	0.345	0.079	4.342	0.000	

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Fo
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values	
JOB SATISFACTION -> ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0.419	0.420	0.094	4.466	0.000	
ORGANIZATIONAL CULTURE -> JOB SATISFACTION	0.025	0.029	0.079	0.314	0.753	
ORGANIZATIONAL CULTURE -> ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0.215	0.217	0.086	2.494	0.013	
SERVANT LEADERSHIP -> JOB SATISFACTION	0.822	0.823	0.066	12.482	0.000	
SERVANT LEADERSHIP -> ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0.760	0.758	0.074	10.258	0.000	

Discriminant Validity

	Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)
	JOB SATISFACTI...	ORGANIZATIONAL CITIZE...	ORGANIZATIONAL CUL...	SERVANT LEA...
JS1	0.904	0.777	0.513	0.688
JS10	0.854	0.749	0.591	0.711
JS2	0.923	0.821	0.483	0.769
JS3	0.879	0.742	0.438	0.761
JS4	0.805	0.780	0.461	0.789
JS5	0.839	0.654	0.391	0.630
JS6	0.846	0.754	0.473	0.654
JS7	0.855	0.777	0.500	0.751
JS8	0.826	0.772	0.513	0.726
JS9	0.860	0.747	0.509	0.704
OC1	0.476	0.647	0.889	0.584
OC10	0.306	0.476	0.801	0.446
OC11	0.436	0.623	0.755	0.625
OC12	0.402	0.570	0.844	0.527
OC13	0.633	0.639	0.837	0.614
OC14	0.485	0.589	0.814	0.537
OC2	0.480	0.620	0.879	0.532
OC3	0.444	0.571	0.855	0.513
OC4	0.537	0.712	0.898	0.585
OC5	0.433	0.599	0.844	0.515

Discriminant Validity

	Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)
	JOB SATISFACTI...	ORGANIZATIONAL CITIZE...	ORGANIZATIONAL CUL...	SERVANT LEA...
OC4	0.537	0.712	0.898	0.585
OC5	0.433	0.599	0.844	0.515
OC6	0.412	0.542	0.832	0.497
OC7	0.486	0.538	0.733	0.536
OC8	0.528	0.630	0.818	0.569
OC9	0.477	0.546	0.864	0.582
OCB1	0.811	0.886	0.598	0.823
OCB10	0.751	0.816	0.529	0.715
OCB2	0.774	0.892	0.650	0.787
OCB3	0.654	0.721	0.564	0.735
OCB4	0.754	0.859	0.657	0.772
OCB5	0.715	0.874	0.662	0.758
OCB6	0.828	0.889	0.593	0.836
OCB7	0.633	0.749	0.590	0.643
OCB8	0.692	0.791	0.597	0.686
OCB9	0.678	0.783	0.491	0.688
SL1	0.538	0.732	0.561	0.784
SL10	0.627	0.676	0.539	0.749
SL2	0.607	0.639	0.443	0.704
SL3	0.648	0.753	0.451	0.803

Discriminant Validity

	Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Heterotrait-Monot
	JOB SATISFACTI...	ORGANIZATIONAL CITIZE...	ORGANIZATIONAL CUL...	SERVANT LEA...
OCB1	0.811	0.886	0.598	0.823
OCB10	0.751	0.816	0.529	0.715
OCB2	0.774	0.892	0.650	0.787
OCB3	0.654	0.721	0.564	0.735
OCB4	0.754	0.859	0.657	0.772
OCB5	0.715	0.874	0.662	0.758
OCB6	0.828	0.889	0.593	0.836
OCB7	0.633	0.749	0.590	0.643
OCB8	0.692	0.791	0.597	0.686
OCB9	0.678	0.783	0.491	0.688
SL1	0.538	0.732	0.561	0.784
SL10	0.627	0.676	0.539	0.749
SL2	0.607	0.639	0.443	0.704
SL3	0.648	0.753	0.451	0.803
SL4	0.741	0.716	0.580	0.824
SL5	0.790	0.790	0.602	0.862
SL6	0.657	0.747	0.596	0.822
SL7	0.770	0.775	0.534	0.876
SL8	0.675	0.732	0.581	0.840
SL9	0.709	0.743	0.464	0.830

Lampiran Lembar Wawancara Peneliti

DAFTAR PERTANYAAN DAN JAWABAN WAWANCARA

Berikut ini adalah daftar pertanyaan dan hasil wawancara antara pihak peneliti dengan pihak internal perusahaan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang Pekanbaru.

A. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai *Servant Leadership* adalah sebagai berikut :

1. Apakah jabatan anda dalam perusahaan?
2. Bagaimana cara pimpinan melayani bawahan?
3. Bagaimana cara pimpinan memberi dukungan pada bawahan?
4. Bagaimana pimpinan memberdayakan bawahan dengan baik?
5. Bagaimana cara pimpinan menunjukkan kepedulian kepada bawahan?
6. Bagaimana cara pimpinan menjaga para bawahan di perusahaan dalam bekerja?
7. Bagaimana cara pimpinan membantu para bawahan di perusahaan dari tuntutan saat bekerja?
8. Bagaimana cara pimpinan mendapat kepercayaan dari bawahan?
9. Menurut anda bagaimana cara menjadi pemimpin yang bertanggungjawab pada hasil kerja bawahan?
10. Menurut anda bagaimana cara pimpinan mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahan?

B. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai *Organizational Culture* adalah sebagai berikut :

1. Apakah anda mengetahui tentang budaya organisasi di perusahaan?
2. Apakah anda mengetahui nilai-nilai budaya organisasi?
3. Apakah anda bekerja dengan menyelaraskan nilai-nilai budaya yang ada?
4. Apakah dengan adanya nilai-nilai budaya yang dikomunikasikan kepada anda, anda dapat menjadi termotivasi untuk bekerja dengan giat?
5. Apakah dengan adanya nilai-nilai budaya yang telah dikomunikasikan kepada anda dan karyawan dapat bersemangat dalam bekerja?
6. Bagaimana pendapat anda tentang sosialisasi yang dilakukan terhadap nilai-nilai budaya perusahaan?
7. Sejauh ini, apakah menurut anda nilai-nilai yang telah dikomunikasikan tersebut sudah anda pahami dan sudah diterapkan dengan baik dalam pekerjaan?
8. Apakah ada sosialisasi yang dilakukan humas dan manajemen perusahaan tentang budaya perusahaan?
9. Sosialisasi seperti apa yang telah dilakukan oleh humas untuk mensosialisasikan budaya perusahaan?
10. Apakah nilai-nilai yang telah dikomunikasikan humas sudah mampu menyamakan persepsi serta visi dan misi perusahaan?
11. Sejauh ini, apakah anda merasakan strategi yang dilakukan perusahaan dalam mengkomunikasikan budaya perusahaan sudah efisien?



12. Apakah anda mengetahui strategi apa saja yang dilakukan humas dalam mengkomunikasikan nilai-nilai budaya perusahaan kepada seluruh karyawan?
13. Apakah menurut anda strategi yang dilakukan tersebut sudah efektif dan sudah dipahami oleh anda dan seluruh karyawan?
14. Apakah anda memiliki masukan yang harus dilakukan manajemen agar nilai-nilai budaya organisasi ini dapat terus berjalan dan menghasilkan hasil yang baik sesuai dengan tujuan, dan visi misi?

C. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai *Job Satisfaction* adalah sebagai berikut :

1. Apakah perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam bekerja?
2. Apakah gaji yang diterima untuk karyawan sudah memadai?
3. Apakah gaji yang diterima karyawan sudah sesuai dengan posisi pekerjaan dan kompetensinya?
4. Apakah gaji yang diberikan diterima tepat waktu?
5. Apakah fasilitas yang diberikan perusahaan sudah memadai?
6. Apakah jika karyawan bekerja dengan baik dan berprestasi akan diberikan reward?
7. Apakah jika karyawan melakukan pelanggaran akan dikenakan punishment?
8. Apa upaya perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan?
9. Apakah pekerjaan yang sudah didapatkan sudah sesuai dengan keinginan?
10. Apakah hubungan sesama karyawan selama ini baik?
11. Apakah ditempat kerja sering terjadi konflik antar sesama rekan kerja atau karyawan?
12. Apakah lingkungan tempat bekerja nyaman?

D. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut :

1. Apakah karyawan suka melakukan kegiatan diluar tugas pokok dan fungsinya?
2. Apa yang biasa mereka lakukan diluar tugas pokoknya?
3. Menurut anda apa alasannya karyawan sukarela melakukannya?
4. Bagaimanakah sikap karyawan jika terjadinya kegagalan pada sebuah kerja tim?
5. Apakah terdapat sikap sopan santun antara sesama karyawan dan antara karyawan dengan atasan?
6. Bagaimanakah sikap tanggung jawab para karyawan?



Hasil Wawancara (*Servant Leadership*)

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah jabatan anda dalam perusahaan?	Karyawan
2	Bagaimana cara pimpinan melayani bawahan?	Pimpinan cepat tanggap dan membantu dengan baik para karyawan yang menghadapi permasalahan di tempat kerja dengan cara tepat yang akurat.
3	Bagaimana cara pimpinan memberi dukungan pada bawahan?	Pimpinan berupaya memberi dukungan pada bawahan dengan memberikan kami fasilitas maupun peralatan yang dibutuhkan dalam bekerja.
4	Bagaimana pimpinan memberdayakan bawahan dengan baik?	Pimpinan menaruh kami pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang kami miliki, sehingga pimpinan terkadang memberi kami tugas dengan tenggat waktu yang cukup singkat.
5	Bagaimana cara pimpinan menunjukkan kepedulian kepada bawahan?	Pimpinan berupaya terbuka serta bersedia membantu untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh para karyawan.
6	Bagaimana cara pimpinan menjaga para bawahan di perusahaan dalam bekerja?	Pimpinan mau bertanggung jawab saat terdapat kendala di tempat kerja sehubungan dengan permasalahan yang ditimbulkan oleh karyawan yang berupa kesalahan kerja, biasanya kesalahan kerja terjadi karena terkadang pimpinan kurang memberi arahan dalam penyelesaian pekerjaan sehingga hasil kerja kami kurang maksimal.
7	Bagaimana cara pimpinan membantu para bawahan di perusahaan dari tuntutan saat bekerja?	Pimpinan berupaya melindungi karyawan dalam menghadapi tuntutan yang disebabkan kesalahan perusahaan, misalnya saat divisi bisnis mendapat komplain dari stake holder.
8	Bagaimana cara pimpinan mendapat kepercayaan dari bawahan?	Dalam bekerja yang utama adalah rasa percaya, karena dengan percaya pada perintah atasan ataupun menjadi orang yang dapat dipercaya maka kami dapat bekerja dengan lebih baik. Untuk itu kami berupaya untuk selalu memberikan kepercayaan pada atasan.



9	Menurut anda bagaimana cara menjadi pemimpin yang bertanggungjawab pada hasil kerja bawahan?	Manajer selalu meminta laporan hasil kerja tim masing-masing yang akan diperlihatkan pada saat rapat.
10	Menurut anda bagaimana cara pimpinan mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahan?	Saat hasil kerja tim kurang baik, manajer mendapat sanksi dari perusahaan sedangkan saat hasil kerja tim baik, akan mendapat apresiasi untuk mendorong agar hasil kerja lebih baik.

Asmen Pengelolaan Operasi

 **PELINDO**
TERMINAL PETIKEMAS

Oloandi G Naibaho
NIP. 101783

Hasil Wawancara (*Organizational Culture*)

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah anda mengetahui tentang budaya organisasi di perusahaan?	Ya, saya mengetahui cukup baik mengenai budaya organisasi yang saat ini ada dan dijalankan oleh perusahaan.
2	Apakah anda mengetahui nilai-nilai budaya organisasi?	Ya, saya mengetahui nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi. Budaya tersebut seperti kedisiplinan, kerjasama, kepemimpinan, komitmen dan integritas. Serta budaya organisasi yang saat ini dijalankan merupakan pengembangan dari budaya yang dahulunya pernah dan sudah dijalankan. Yang dimana untuk budaya organisasi yang ditetapkan dan dijalankan merupakan kebijakan dari pemerintah pusat yang kemudian disampaikan oleh kantor pusat.
3	Apakah anda bekerja dengan menyelaraskan nilai-nilai budaya yang ada?	Dalam melakukan pekerjaan baik dalam bidang maupun membantu teman-teman dibidang lain saya selalu menyelaraskan pada nilai-nilai budaya yang ada, karena nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi akan mencerminkan bagaimana seorang karyawan melaksanakan hak dan kewajibannya baik dalam bersikap, berperilaku, dan bekerja. Itu semua dapat dilihat melalui banyak proses yang dijalani seperti penerapan kedisiplinan, aktivitas kerja, dan kerjasama (team work). Serta beberapa hal inti dari pengembangan atau implementasi dari budaya organisasi itu sendiri.
4	Apakah dengan adanya nilai-nilai budaya yang dikomunikasikan kepada anda, anda dapat menjadi termotivasi untuk bekerja dengan giat?	Untuk motivasi dalam bekerja sehingga bekerja menjadi giat, budaya organisasi merupakan salah satu point dari beberapa point yang mampu meningkatkan motivasi dalam bekerja karena budaya yang ada mampu membuat individu menjadi lebih terorganisir dan terarah.

5	Apakah dengan adanya nilai-nilai budaya yang telah dikomunikasikan kepada anda dan karyawan dapat bersemangat dalam bekerja?	Seperti yang sudah saya sampaikan sebelumnya, bahwa untuk semangat, giat ataupun lainnya itu semua tergantung dari individu masing-masing, nilai-nilai yang ada hanya sebagai salah satu poin acuan yang digunakan baik dalam bekerja maupun berperilaku. Karena pada dasarnya peraturan/budaya/nilai tersebut ada karena untuk menyelaraskan, mengkondisikan, mendisiplinkan, dan mampu membuat tertib dalam bekerja; jika tidak ada budaya/peraturan berarti tidak ada dasar atau pedoman yang akan digunakan untuk melangkah atau menjalani kegiatan.
6	Bagaimana pendapat anda tentang sosialisasi yang dilakukan terhadap nilai-nilai budaya perusahaan?	Menurut saya perusahaan sudah melakukan sosialisasi budaya organisasi dengan cukup baik dan sesuai dengan ranah kerja, tetapi masih ada juga karyawan yang belum menjalankan budaya organisasi yang ada dan mungkin beberapa karyawan belum mengerti ataupun sudah mengerti tetapi belum dijalankan dengan baik.
7	Sejauh ini, apakah menurut anda nilai-nilai yang telah dikomunikasikan tersebut sudah anda pahami dan sudah diterapkan dengan baik dalam pekerjaan?	Untuk masalah paham atau tidaknya itu tergantung orang yang menjalankan dan menerapkan budaya tersebut. Tetapi menurut saya dengan semua cara yang telah dilakukan oleh pihak manajemen untuk memberikan pengetahuan, sosialisasi, pemahaman tentang budaya perusahaan kepada karyawannya, yang telah dilaksanakan dengan cukup baik walaupun belum semua nilai-nilai dapat dipahami dan dimengerti tetapi setidaknya nilai-nilai tersebut sudah dapat dijalankan sesuai dengan yang ditetapkan.
8	Apakah ada sosialisasi yang dilakukan humas dan manajemen perusahaan tentang budaya perusahaan?	Tentu saja ada sosialisasi yang dilakukan mengenai budaya perusahaan agar karyawan paham tentang budaya yang ada.



9	Sosialisasi seperti apa yang telah dilakukan oleh humas untuk mensosialisasikan budaya perusahaan?	Sosialisasi yang dilakukan ialah sosialisasi mengenai budaya organisasi dari kantor pusat untuk seluruh karyawan termasuk manajemen, sosialisasi dari pihak manajemen untuk karyawan; dilakukan dengan cara yang tidak terlalu teoritis dalam penyampaian, pemberian motivasi tentang pentingnya budaya perusahaan, memanfaatkan media internal untuk penyampaian informasi.
10	Apakah nilai-nilai yang telah dikomunikasikan humas sudah mampu menyamakan persepsi serta visi dan misi perusahaan?	Dengan nilai-nilai tersebut mampu menyamakan baik dari visi, misi dan persepsi perusahaan. Seperti pada visi perusahaan yakni menjadi pemimpin ekosistem maritim terintegrasi dan berkelas dunia. Visi tersebut merupakan pernyataan cita-cita perusahaan untuk menjadi pintu gerbang utama jaringan logistik global di Indonesia.
11	Sejauh ini, apakah anda merasakan strategi yang dilakukan perusahaan dalam mengkomunikasikan budaya perusahaan sudah efisien?	Dari komunikasi yang telah dilakukan, serta sosialisasi yang telah disampaikan oleh pihak manajemen kepada seluruh karyawan, masih belum semua budaya organisasi dapat dijalankan sesuai apa yang diamanatkan dan diinginkan oleh perusahaan, tetapi paling tidak untuk tahap umum dari budaya organisasi sudah terjalankan. Karena untuk menjalankan itu semua memerlukan proses yang tidak serta merta mendapatkan hasil yang langsung karena proses tersebut memerlukan waktu. Seperti halnya dalam kedisiplinan, masih ada karyawan yang datang terlambat melebihi dari batas waktu yang ditentukan serta masih ada juga karyawan yang ketika sudah melakukan absensi setelah itu mereka pergi keluar dan nanti kembali ke kantor sekitar jam 9 atau 10. Hal-hal kecil seperti ini memang terlihat sepele tetapi tentu saja kedisiplinan tetap harus dipatuhi. Dalam hal kerjasama juga masih ada karyawan yang kurang mau bekerjasama dalam tim, mereka lebih memikirkan pekerjaan mereka dan kepentingan mereka sendiri, padahal jika adanya teamwork yang baik pasti hasil pekerjaan akan lebih maksimal.



12	Apakah anda mengetahui strategi apa saja yang dilakukan humas dalam mengkomunikasikan nilai-nilai budaya perusahaan kepada seluruh karyawan?	Strategi yang telah dilakukan untuk mengkomunikasikan nilai-nilai budaya perusahaan pada seluruh karyawan ialah melakukan pengarah, melakukan rapat koordinasi, memanfaatkan media internal, penokohan dari pimpinan sebagai contoh, membantu dalam proses penerapan dan pengaplikasian dari budaya perusahaan.
13	Apakah menurut anda strategi yang dilakukan tersebut sudah efektif dan sudah dipahami oleh anda dan seluruh karyawan?	Sudah cukup efektif dan sudah dapat dipahami oleh karyawan, tetapi balik lagi ke diri para karyawan masing-masing bagaimana mereka akan menerapkannya, apakah hanya sekedar paham lalu diterapkan, atau hanya sekedar paham tapi belum mau menerapkannya.
14	Apakah anda memiliki masukan yang harus dilakukan manajemen agar nilai-nilai budaya organisasi ini dapat terus berjalan dan menghasilkan hasil yang baik sesuai dengan tujuan, dan visi misi?	Dalam pengkomunikasian dan sosialisasi yang telah dilakukan pihak manajemen masih kurang untuk memberikan pengertian/ pemahaman mengenai pentingnya budaya organisasi, tetapi dalam hal ini yang paling penting adalah eksekusi dari budaya yang ada. Baik eksekusi dalam memutuskan reward maupun punishment sehingga budaya yang ada dapat berjalan dengan baik. Semua itu bisa dilaksanakan dari perencanaan, pelaksanaan, hasil akhir dan evaluasi. Serta budaya organisasi akan efektif dan efisien jika manajemen atau pihak perusahaan berani serta tegas dalam mengambil keputusan.

Asmen Pengelolaan Operasi



Oloandi G Naibaho
NIP. 101783



Hasil Wawancara (*Job Satisfaction*)

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam bekerja?	Tentu saja, perusahaan memberikan jaminan keamanan bagi para karyawannya baik yang berada di dalam kantor maupun di luar kantor atau di lapangan, selain itu perusahaan juga memberi karyawan jaminan kesehatan berupa tunjangan maupun asuransi kesehatan.
2	Apakah gaji yang diterima untuk karyawan sudah memadai?	Menurut saya gaji yang diterima sudah memadai karena dilihat dari jabatan dan kelas jabatan para karyawan.
3	Apakah gaji yang diterima karyawan sudah sesuai dengan posisi pekerjaan dan kompetensinya?	Tentu saja sudah sesuai, gaji yang diterima sudah sesuai aturan dari kantor pusat dan gaji tersebut sesuai dengan jabatan serta kelas jabatan dari para karyawannya, ada yang tingkat pendidikannya sama tetapi gajinya berbeda dikarenakan jabatan yang dipangku dan kelas jabatan yang dimiliki berbeda. Hal seperti ini pastinya sudah berdasarkan aturan perusahaan. Memang ada karyawan yang merasa pekerjaannya tidak sesuai dengan gaji yang ia terima tetapi semua itu balik lagi ke jabatan dan kelas jabatan yang mereka miliki, sudah resikonya jabatan atau kelas jabatan rendah pasti lebih banyak tekanan yang diterima.
4	Apakah gaji yang diberikan diterima tepat waktu?	Sudah pasti tepat waktu karena sudah aturan dari kantor pusat dan sudah ditetapkan tanggal gaji masuk ke karyawan.
5	Apakah fasilitas yang diberikan perusahaan sudah memadai?	Sudah memadai karena perusahaan berupaya melengkapi segala kebutuhan para karyawan dengan menyediakan fasilitas-fasilitas yang diperlukan dalam bekerja.



6	Apakah jika karyawan bekerja dengan baik dan berprestasi akan diberikan reward? Apakah ada promosi jabatan?	Biasanya atasan langsung yang berinisiatif akan memberikan reward ataupun apresiasi kepada karyawan berprestasi, tetapi terkadang dari kantor pusat memposting prestasi yang diraih oleh karyawan di media sosial sebagai bentuk apresiasi. Kalau untuk promosi jabatan mereka para karyawan mengajukan usulan kenaikan kelas jabatan kepada atasan yang nanti akan dikirim ke kantor pusat kemudian di evaluasi lagi oleh kantor pusat, tetapi terlepas dari itu koneksi juga mempengaruhi proses untuk seseorang bisa naik kelas jabatan atau pun naik jabatan. Hal tersebut tidak dipungkiri karena memang seperti itulah keadaannya.
7	Apakah jika karyawan melakukan pelanggaran akan dikenakan punishment?	Kalau untuk punishment lebih memberikan teguran saja secara lisan terlebih dahulu, tetapi jika sudah berulang kali ditegur tetap tidak menggubris maka akan dikenakan teguran secara tertulis berupa pemotongan tunjangan atau pemotongan uang makan sesuai aturan yang berlaku.
8	Apa upaya perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan?	Perusahaan selalu berusaha memenuhi fasilitas dan kebutuhan yang diperlukan karyawan, seperti ATK yang selalu tersedia untuk menunjang kebutuhan dalam bekerja.
9	Apakah hubungan sesama karyawan selama ini baik?	Kalau saya pribadi melihat hubungan karyawan disini selalu baik, diluar itu saya kurang mengetahui apakah mereka ada konflik atau tidak.
10	Apakah ditempat kerja sering terjadi konflik antar sesama rekan kerja atau karyawan?	Selama ini konflik yang terjadi seputar perbedaan pendapat antar karyawan saat sedang dalam rapat atau diskusi mengenai pekerjaan mereka dan hal seperti itu masih bias teratasi dengan baik, belum ada konflik yang besar.

Asmen Pengelolaan Operasi



Oloandi G Naibaho
NIP. 101783



Hasil Wawancara (*Organizational Citizenship Behavior*)

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah karyawan suka melakukan kegiatan diluar tugas pokok dan fungsinya?	Ada beberapa karyawan yang melakukannya, tapi ada juga yang hanya fokus pada tugasnya masing-masing
2	Apa yang biasa mereka lakukan diluar tugas pokoknya?	Mereka mau dengan sukarela menghandle/mengatasi tugas rekan kerjanya yang sedang berhalangan hadir atau membantu rekannya yang kurang paham dengan tugas yang diberikan atasannya tetapi hanya sebagian kecil saja.
3	Menurut anda apa alasannya karyawan sukarela melakukannya?	Menurut saya mereka melakukannya dengan sukarela tanpa imbalan karena sesama rekan kerja yang merupakan bagian dari organisasi yang sama, tetapi masih ada juga beberapa karyawan yang tidak sukarela membantu dan terkesan tidak bersemangat jika tidak ada imbalannya
4	Bagaimanakah sikap karyawan jika terjadinya kegagalan pada sebuah kerja tim?	Dalam tim kerja masih terlihat karyawan yang belum kompak, hal ini karena saat mereka mengalami kegagalan mereka terkesan tidak menerima dan saling menyalahkan satu sama lain
5	Apakah terdapat sikap sopan santun antara sesama karyawan dan antara karyawan dengan atasan?	Kalau untuk sesama karyawan saya lihat mereka sopan santun satu sama lain, tetapi terlepas dari itu mungkin ada beberapa yang tidak dan memang kalau di hadapan atasan pasti tidak ditunjukkan. Tetapi kalau dengan atasan tentu mereka bersikap sopan dan bahkan ada juga yang merasa segan dengan atasannya
6	Bagaimanakah sikap tanggung jawab para karyawan?	Sikap tanggung jawab karyawan masih terlihat kurang dengan melihat bukti dari adanya tugas yang tidak terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Asmen Pengelolaan Operasi



PELINDO
TERMINAL PETIKEMAS

Oloandi G Naibaho
NIP. 101783

