

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KEPUASAN KERJA  
DIMEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DI SDN KECAMATAN  
DOLOK MASIHUL**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH:**

**NAMA : LIKA ADELIA SARAGIH**  
**NPM : 2105160085**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2025**



## PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 25 Juli 2025, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

### MEMUTUSKAN

Nama : LIKA ADELIA SARAGIH  
NPM : 2105160085  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KEPUASAN KERJA DIMEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DI SDN KECAMATAN DOLOK ILIR MASIHUL

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

### Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

  
Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M.

  
Asrizal Efendy Nasution, S.E., M.Si.

### Pembimbing

  
Dr. Fadli Adnin nasution, S.E., M.M.

### Panitia Ujian

Ketua

Sekretaris

  
Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA.

  
Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

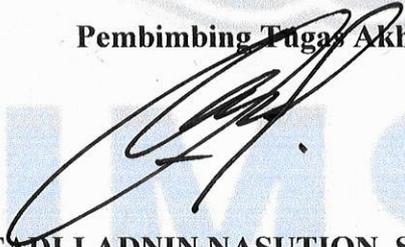
Skripsi ini disusun oleh :

Nama : LIKA ADELIA SARAGIH  
N.P.M : 2105160085  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN *SERVANT LEADERSHIP*  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DI MEDIASI  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DI SDN  
KECAMATAN DOLOK MASIHUL

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, 3 Juli 2025

Pembimbing Tugas Akhir



FADLI ADNIN NASUTION, S.E., M.M.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen



JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR**

Nama Lengkap : Lika Adelia Saragih  
Npm : 2105160085  
Dosen Pembimbing : Fadli Adnin Nasution, S.E., M.M  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh iklim organisasi dan *Servant Leadership* terhadap  
Kepuasan Kerja di mediasi *Organizational Citizenship Behavior*  
di SDN Kecamatan Dolok Masihul

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	latar belakang sudah sesuai dengan fenomena yang terjadi	1/7-2025	
BAB 2	landasan teori dan kerangka berfikir sudah tepat	1/7-2025	
BAB 3	populasi dan sampel sudah di revisi ulang	1/7-2025	
BAB 4	hasil penelitian sudah sesuai	1/7-2025	
BAB 5	kesimpulan saran sudah lengkap	1/7-2025	
Daftar Pustaka	sudah manddlay	1/7-2025	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc. sidang	1/7-2025	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si

Medan, 1 Mei 2025

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

Fadli Adnin Nasution, S.E., M.M

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lika Adelia Saragih  
NPM : 2105160085  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Pengaruh Iklim Organisasi dan Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja dimediasi Organizational CitizenshipBehavior di Sdn Kecamatan Dolok Masihul.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya tulis secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari tugas akhir ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Juli 2025

Yang membuat pernyataan



LIKA ADELIA SARAGIH

## ABSTRAK

### **PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KEPUASAN KERJA DIMEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DI SDN KECAMATAN DOLOK MASIHUL**

**Lika Adelia Saragih**

Program Studi Manajemen

E-mail: likaadeliasaragih@gmail.com

Kepuasan kerja karyawan sebagai sikap umum tenaga kerja atas pekerjaan mereka sikap umum karyawan terhadap kerjanya. Iklim organisasi yang kondusif di lingkungan sekolah dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* cenderung lebih perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan guru, serta mendukung pengembangan profesional mereka. OCB adalah perilaku ekstra dari seseorang yang bermanfaat bagi organisasi. Ditemukan bahwa beberapa guru menunjukkan tanda-tanda ketidakpuasan dalam bekerja, seperti kurangnya antusiasme dalam mengajar dan minimnya partisipasi dalam kegiatan sekolah. Tujuan penelitian bertujuan untuk menganalisis beberapa hal yaitu pengaruh iklim organisasi, *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja, pengaruh iklim organisasi dan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh iklim organisasi dan *servant leadership* terhadap kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior*. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 55 responden yang merupakan pegawai di SDN Kecamatan Dolok Masihul. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Path Analysis* serta untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menggunakan aplikasi *Partial Least Square (SmartPLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi, *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja positif dan signifikan, pengaruh iklim organisasi dan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* positif dan signifikan, pengaruh iklim organisasi dan *servant leadership* terhadap kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior* positif dan signifikan.

**Kata Kunci:** Iklim Organisasi, *Servant leadership*, *Organizational Citizenship Behaviour*, dan Kepuasan Kerja

## **ABSTRAK**

### **THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND SERVANT LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION MEDIATED BY ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AT PUBLIC ELEMENTARY SCHOOLS IN DOLOK MASIHUL DISTRICT**

**Lika Adelia Saragih**

*Management Study Program*

*E-mail: likaadeliasaragih@gmail.com*

*Employee job satisfaction is the general attitude of employees toward their work. A conducive organizational climate within the school environment can improve job satisfaction. Leaders who apply servant leadership tend to be more attentive to the needs and well-being of teachers, as well as support their professional development. Organizational Citizenship Behavior (OCB) refers to extra-role behaviors exhibited by individuals that are beneficial to the organization. It was found that some teachers showed signs of dissatisfaction at work, such as a lack of enthusiasm in teaching and minimal participation in school activities. The purpose of this study is to analyze several aspects, namely the influence of organizational climate, servant leadership, and organizational citizenship behavior on job satisfaction; the influence of organizational climate and servant leadership on organizational citizenship behavior; and the influence of organizational climate and servant leadership on job satisfaction through organizational citizenship behavior. This study employs an associative research type with a sample of 55 respondents, who are employees at public elementary schools (SDN) in the Dolok Masihul Subdistrict. Data collection techniques used a statement list in the form of a questionnaire, and the data analysis technique applied Path Analysis. To test the seven proposed hypotheses, this study used the Partial Least Square (SmartPLS) application. The results of the study indicate that organizational climate, servant leadership, and organizational citizenship behavior have a positive and significant influence on job satisfaction. Additionally, organizational climate and servant leadership have a positive and significant influence on organizational citizenship behavior. Furthermore, organizational climate and servant leadership have a positive and significant influence on job satisfaction through organizational citizenship behavior.*

**Keywords:** *Organizational Climate, Servant leadership, Organizational Citizenship Behaviour, and Job Satisfaction*

## KATA PENGANTAR



*Assalamua'laikum Warohmatullah Wabarakatuh*

*Alhamdulillahirobbil'alamin*, puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tugas akhir yang berjudul **“Pengaruh iklim organisasi dan *Servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja di mediasi *Organizational Citizenship Behavior* di SDN Kecamatan Dolok Masihul”** dengan baik dan penuh dengan suka cita. Penyusunan tugas akhir ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan akademis dalam menyelesaikan studi program sarjana S1 jurusan manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Shalawat dan salam atas junjungan Rasul Allah Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman jahilliyah menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat sekarang ini. Di dalam penulisan tugas akhir ini penulis sadar akan keterbatasan dan kemampuan yang ada, namun walaupun demikian penulis sudah berusaha agar tugas akhir ini sesuai yang diharapkan dan penulis menyadari bahwa tanpa bantuan yang diberikan oleh berbagai pihak yang terkait maka tugas akhir ini tidak dapat diselesaikan dengan baik.

Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Orang tua saya, Ayahanda Ali Usman Saragih dan ibunda Lismawati Dasopang, terimakasih atas segala pengorbanan dan tulus kasih sayang yang di berikan. senantiasa memberikan yang terbaik, tak kenal lelah mendoakan serta memberikan perhatian dan dukungan hingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai meraih gelar sarjana. Semoga bapak dan mamak sehat, panjang umur dan bahagia selalu.

Dan seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis, serta saya berterima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Assoc. Prof. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
6. Bapak Fadli Adnin Nasution, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing saya yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang membantu penulis menyelesaikan tugas akhir ini.
7. Bapak Yudi Siswadi, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi selama penulis menjalani perkuliahan hingga proses penyusunan proposal ini.
8. Seluruh dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis,

9. Seluruh staff dan pegawai yang telah membantu penulis baik selama masa pendidikan maupun dalam penyusunan tugas akhir.
10. Kepada teman seperjuanganku Lina, Rianti, Rini, Debi, dan Sheila terimakasih atas support dan kebersamaan yang telah menemani penulis dalam keadaan suka dan duka selama masa penulisaan dan perkuliahan
11. Terakhir kepada diri saya sendiri Lika Adelia Saragih. Terima kasih sudah bertahan sejauh ini. Terima kasih memilih berusaha dan merayakan dirimu sendiri sampai dititik ini, walaupun sering kali putus asa atas apa yang di usahakan dan belum berhasil, namun terima kasih tetap menjadi manusia yang mau selalu berusaha dan tak kenal lelah mencoba berulang kali. Penulis juga mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak yang telah membaca tugas akhir ini demi perbaikan-perbaikan kedepannya dan untuk penyempurnaan tugas akhir ini dimasa yang akan datang. Semoga tugas akhir ini dapat menambah dan memperluas pengetahuan terutama bagi penulis dan pembaca lainnya. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya. Semoga Allah SWT memberikan balasan atas semua bantuan yang diberikan.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Medan, Juni 2025

**Lika Adelia Saragih**  
**2105160085**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	6
1.3 Rumusan Masalah .....	7
1.4 Tujuan Penelitian .....	7
1.5 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1 Landasan Teori .....	11
2.1.1 Kepuasan Kerja .....	11
2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	11
2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	12
2.1.1.3 Indikator Kepuasan Kerja .....	13
2.1.1.4 Tujuan dan Manfaat Kepuasan kerja .....	15
2.1.2 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	17
2.1.2.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	17
2.1.2.2 Faktor- Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	18
2.1.2.3 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	20
2.1.2.4 Tujuan Dan Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	21
2.1.3 Iklim Organsiasi .....	23
2.1.3.1 Pengertian Iklim Organsiasi .....	23
2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organsiasi ..	24
2.1.3.3 Indikator Iklim Organsiasi .....	26
2.1.3.4 Manfaat Iklim Organsiasi .....	28
2.1.4 <i>Servant Leadership</i> .....	29
2.1.4.1 Pengertian <i>Servant Leadership</i> .....	29
2.1.4.2 Faktor <i>Servant Leadership</i> .....	31
2.1.4.3 Karakteristik <i>Servant Leadership</i> .....	32
2.1.4.4 Indikator <i>Servant Leadership</i> .....	34
2.2 Kerangka Konseptual .....	35
2.3 Hipotesis .....	40

<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>42</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	42
3.2 Definisi Operasional.....	42
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian .....	43
3.4 Populasi Dan Sampel .....	44
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	45
3.6 Teknik Analisis Data .....	46
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>52</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	52
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	52
4.1.2 Identitas Responden.....	53
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian .....	55
4.1.3.1 Variabel Kepuasan Kerja (Y).....	55
4.1.3.2 Variabel Iklim Organisasi (X1).....	57
4.1.3.3 Variabel <i>Servant Leadership</i> (X2) .....	58
4.1.3.4 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) ..	60
4.2 Analisis Data .....	62
4.2.1 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	62
4.2.2 Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	65
4.3 Pembahasan.....	72
4.3.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	72
4.3.2 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja....	74
4.3.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> .....	76
4.3.4 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> .....	78
4.3.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	80
4.3.6 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	82
4.3.7 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	85
<b>Bab 5 Penutup .....</b>	<b>88</b>
5.1 Kesimpulan .....	88
5.2 Saran.....	88
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	90
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>92</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Penerima Sertifikasi Guru dari Beberapa Sekolah .....	5
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel .....	42
Tabel 3.2 Jadwal dan Waktu Penelitian.....	44
Tabel 3.3 Jumlah Populasi.....	44
Tabel 3.4 Skala Likert .....	46
Tabel 4.1 Skala Likert .....	52
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	53
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Golongan Pendidikan.....	54
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Gaji .....	54
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja (Y) .....	55
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Iklim Organisasi (X1) .....	57
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel <i>Servant Leadership</i> (X2).....	58
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) .....	60
Tabel 4.9 <i>Outer Loading</i> .....	62
Tabel 4.10 <i>Average Variance Extracted (Ave)</i> .....	64
Tabel 4.11 <i>Cronbach Alpha</i> .....	64
Tabel 4.12 <i>Composite Reliability</i> .....	65
Tabel 4.13 <i>R-Square</i> .....	65
Tabel 4.14 <i>F-Square</i> .....	66
Tabel 4.15 <i>Direct Effect</i> .....	67
Tabel 4.16 <i>Indirect Effect</i> .....	70
Tabel 4.17 <i>Total Effect</i> .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	40
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Bootstraping (Direct Effect)</i> .....	69

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	46
Lampiran 2 Hasil Output Olah Data SmartPLS 3.....	46
Lampiran 3 Tabulasi Data Kuesioner.....	

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi, tanpa dukungan sumber daya manusia yang baik, sebuah organisasi akan menghadapi hambatan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah digariskan dalam visi dan misinya. Kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas menjadi ukuran keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan organisasi dapat dilihat dari peran maksimal tenaga pendidik dalam menjalankan seluruh tugas dan pekerjaannya. Bukan hanya memenuhi tanggung jawabnya, tetapi melakukan lebih dari yang diharapkan organisasi. sumber daya manusia (SDM) di bidang pendidikan, khususnya guru di sekolah dasar, sangat mempengaruhi pencapaian hasil pendidikan yang diinginkan. Salah satu indikator yang menunjukkan kualitas dan efektivitas kinerja guru adalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja karyawan sebagai sikap umum tenaga kerja atas pekerjaan mereka sikap umum karyawan terhadap kerjanya. Ketidakpuasan kerja dapat muncul sebagai akibat dari adanya harapan-harapan yang tidak terpenuhi. Ada beberapa situasi yang bias menimbulkan rasa tidak puas terhadap pekerjaan, antara lain adalah pemberlakuan aturan, pembayaran, ketersediaan fasilitas, relasi antarpekerja. Dalam jangka panjang kepuasan kerja karyawan dapat membantu memaksimalkan output organisasi (Tumanggor, 2022). Kepuasan kerja karyawan ialah rasa senang maupun puas yang dirasakan individu selama menjalankan pekerjaan mereka. Pekerjaan yang menarik, ketersediaan peluang memperoleh

prestasi, adanya peluang mendapat penghargaan adalah beberapa faktor yang dapat memunculkan kepuasan kerja (Ita, 2020).

Iklm organisasi yang positif di sekolah dasar dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru secara signifikan. Iklm yang mendukung dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, kolaboratif, dan saling menghargai, dapat mendorong guru untuk bekerja dengan penuh dedikasi. Iklm organisasi yang kondusif di lingkungan sekolah dapat meningkatkan kepuasan kerja guru karena iklm tersebut menciptakan rasa aman, menghargai, dan mengembangkan potensi profesional para guru. Hal ini sejalan dengan pemikiran bahwa sekolah yang memiliki iklm positif akan meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat stres kerja pada guru. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat kebahagiaan kesenangan, dan nilai yang dirasakan yang diperoleh seseorang melalui karir atau kerja sehari-hari. Selain itu, situasi kerja seperti tugas yang diberikan kepada guru, staf pendukung, dukungan manajemen kelas dan perilaku, hubungan dengan rekan kerja, kualitas sumber daya manusia, dan lingkungan sekolah sering diidentifikasi sebagai faktor-faktor yang paling signifikan yang mempengaruhi kepuasan kerja guru (Sunarni, 2023).

Selain iklm organisasi, *servant leadership* atau kepemimpinan pelayan juga memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja. *Servant leadership* berfokus pada pelayanan dan pemberdayaan guru sebagai individu yang dihargai dalam organisasi. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* cenderung lebih perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan guru, serta mendukung pengembangan profesional mereka. *Servant leadership* adalah proses saling mendukung antara pimpinan dan bawahan yang di pimpin, dimana dalam

pelaksanaan kepemimpinannya, pemimpin selalu memberikan pelayanan dengan tulus kepada bawahannya sehingga ia diterima dan diakui sebagai seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang melayani berusaha mengutamakan kebutuhan bawahannya dan memperlakukan mereka seperti rekan kerja, bukan memperlakukan mereka seperti pemimpin dan bawahannya.

Definisi *servant leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang menguntungkan organisasi dengan membangun, mengembangkan, dan melibatkan individu atau karyawan dengan ketulusan hati, pikiran, dan seluruh jiwa (Pangabean, 2020). Namun, hubungan antara iklim organisasi, *servant leadership*, dan kepuasan kerja tidak bersifat langsung. Faktor lain yang dapat memediasi hubungan ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi. OCB adalah perilaku ekstra dari seseorang yang bermanfaat bagi organisasi. OCB juga merupakan aspek unik dari aktivitas individu di tempat kerja dan merupakan kebiasaan atau perilaku yang dilakukan secara sukarela, bukan bagian dari pekerjaan formal, dan tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan.

OCB mengacu pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh guru untuk mendukung keberhasilan sekolah, meskipun tidak diatur dalam tugas dan kewajiban mereka. Perilaku OCB ini, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan sekolah, dapat memperkuat hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja guru. OCB berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh iklim organisasi dan *servant leadership* terhadap kepuasan kerja, karena OCB menciptakan rasa keterikatan emosional antara guru dan sekolah, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja Putra (2021).

Adapun hasil observasi awal yg penulis lakukan bahwa di temukan beberapa permasalahan di SDN Kecamatan Dolok Masihul seperti di sdn 107457 Ujung Silau, Sdn 102062 Bangun Bandar, Sdn 105429 Bajaronggi Kec. Dolok Masihul, Sdn 106224 Kerapuh Kec. Dolok Masihul, Sdn 106456 desa bantan Kec. Dolok Masihul dan sdn 102059 Sarang Giting Kec. Dolok Masihul, dimana terkait dengan kepuasan kerja pegawai yang rendah, ditemukan bahwa beberapa guru menunjukkan tanda-tanda ketidakpuasan dalam bekerja, seperti kurangnya antusiasme dalam mengajar, minimnya partisipasi dalam kegiatan sekolah, tingginya tingkat kelelahan emosional, dan hubungan interpersonal yang kurang harmonis di lingkungan kerja.

Kemudian terkait dengan iklim organisasi ditemukan bahwa iklim organisasi di sdn 107457 Ujung Silau Kec. Dolok Masihul, Sdn 105429 Bajaronggi Kec. Dolok Masihul, dan Sdn 106456 desa bantan Kec. Dolok Masihul cenderung tidak kondusif. Seperti kurangnya komunikasi yang efektif antara pimpinan sekolah dan guru, minimnya kolaborasi antar staf, serta adanya konflik yang tidak terselesaikan dengan baik sedangkan Sdn 102059 Sarang Giting Kec. Dolok Masihul, Sdn 102062 B. Bandar Kec. Dolok Masihul, dan Sdn 106224 Kerapuh Kec. Dolok Masihul lebih kondusif dalam hal komunikasi dan juga kolaborasi antar lainnya.

Fenomena yang terjadi mengenai *Servant leadership* adalah kepala sekolah belum sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan melayani. Seperti yang seharusnya pemimpin yang mendukung, memberdayakan, dan memprioritaskan kebutuhan anggotanya. namun pemimpin atau kepala sekolah di 6 Sdn tersebut terlalu lebih fokus pada tugas administratif dan pencapaian target

tanpa memperhatikan kesejahteraan dan partisipasi guru seperti Kepala sekolah mengusulkan guru untuk mengikuti pelatihan sertifikasi atau konferensi pendidikan.

**Tabel 1.1. Jumlah Penerima Sertifikasi Guru dari Beberapa Sekolah**

<b>Nama Sekolah</b>	<b>Jumlah Penerima Sertifikasi Guru</b>
Sdn 107457 Ujung Silau Kec. Dolok Masihul	6
Sdn 102062 B. Bandar Kec. Dolok Masihul	6
Sdn 106224 Kerapuh Kec. Dolok Masihul	11
Sdn 106456 desa Bantan Kec. Dolok Masihul	4
Sdn 105429 Bajaronggi Kec. Dolok Masihul	3
Sdn 102059 Sarang Giting Kec. Dolok Masihul	6

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Fenomena yang terjadi mengenai *Organizational citizenship behavior* di temukan bahwa masih sedikitnya pegawai yang membantu pekerjaan teman kerja yang memiliki beban kerja yang tinggi, rendahnya tindakan sukarela dalam membantu menyelesaikan masalah terkait pekerjaan, seperti membantu menyelesaikan tugas untuk meningkatkan pencapaian organisasi dan masih rendahnya perilaku yang melampaui apa yang diperlukan oleh organisasi, seperti ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap aturan dan peraturan organisasi dan juga seperti kegiatan arisan guru hanya ada di Sdn 107457 Ujung Silau Kec. Dolok Masihul, Sdn 102062 B. Bandar Kec. Dolok Masihul, Sdn 106224 Kerapuh Kec. Dolok Masihul, Sdn 102059 Sarang Giting Kec. Dolok Masihul sedangkan di Sdn 106456 desa Bantan Kec. Dolok Masihul dan Sdn 105429 Bajaronggi Kec. Dolok Masihul tidak ada kegiatan mengenai arisan guru yang di mana kegiatan ini juga termasuk untuk dapat meningkatkan efektivitas sekolah.

Berdasarkan fenomena tersebut maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Iklim Organisasi dan *Servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi *Organizational Citizenship* di SDN Kecamatan Dolok Masihul”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan yang ditemukan pada Sekolah Dasar 104757 Ujung Silau adalah sebagai berikut:

1. Rendahnya kepuasan kerja, seperti kurangnya antusiasme guru dalam mengajar, minimnya partisipasi dalam kegiatan sekolah, tingginya tingkat kelelahan emosional, dan hubungan interpersonal yang kurang harmonis di lingkungan kerja.
2. Iklim organisasi di SDN Kecamatan Dolok Masihul cenderung tidak kondusif, seperti kurangnya komunikasi yang efektif antara pimpinan sekolah dan guru, minimnya kolaborasi antarstaf, serta adanya konflik yang tidak terselesaikan dengan baik.
3. Kepala sekolah di SDN Kecamatan Dolok Masihul belum sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip *servant leadership*. Kepala sekolah lebih fokus pada tugas administratif dan pencapaian target tanpa memperhatikan kesejahteraan dan partisipasi guru.
4. Kurangnya kesadaran dan motivasi pegawai dalam menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), seperti rendahnya partisipasi dalam membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja tinggi, kurangnya inisiatif sukarela untuk menyelesaikan masalah terkait pekerjaan, serta minimnya perilaku yang melampaui tuntutan formal organisasi seperti ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap aturan.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada SDN Kecamatan Dolok Masihul?
2. Apakah *Servant leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai SDN Kecamatan Dolok Masihul?
3. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SDN Kecamatan Dolok Masihul?
4. Apakah *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di SDN Kecamatan Dolok Masihul?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai di SDN Kecamatan Dolok Masihul?
6. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SDN Kecamatan Dolok Masihul?
7. Apakah *Servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan Kerja yang di mediasi *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SDN Kecamatan Dolok Masihul?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas adapun tujuan penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada SDN Kecamatan Dolok Masihul.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada SDN Kecamatan Dolok Masihul.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada SDN Kecamatan Dolok Masihul.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada SDN Kecamatan Dolok Masihul.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada SDN SDN Kecamatan Dolok Masihul.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada SDN Kecamatan Dolok Masihul.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Servant leadership* terhadap kepuasan Kerja pegawai yang di mediasi OCB pada SDN Kecamatan Dolok Masihul.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan Pengaruh Iklim Organisasi dan *Servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja di mediasi *Organizational Citizenship Behavior* SDN Kecamatan Dolok Masihul
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Pengaruh Iklim Organisasi dan *Servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja di mediasi *Organizational Citizenship Behavior* SDN Kecamatan Dolok Masihul

## 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.
- b. Bagi Sekolah Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar Pengaruh Iklim Organisasi dan *Servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja di mediasi *Organizational Citizenship Behavior* SDN Kecamatan Dolok Masihul

## 3. Manfaat bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan agar dijadikan referensi ataupun sebagai data pembanding sesuai dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pemikiran, menambah wawasan pengetahuan mengenai Pengaruh Iklim Organisasi dan *Servant leadership* terhadap Kepuasan kerja dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada SDN Kecamatan Dolok Masihul.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kepuasan Kerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja sangatlah penting artinya bagi karyawan dan perusahaan, karena untuk melihat hasil pekerjaan dari karyawan, apakah karyawan tersebut merasa puas atau tidak terhadap atasan dan pekerjaannya tercermin dari kinerjanya yang terus meningkat. Karena ada kepuasan di dalam diri individu, kepuasan terhadap pekerjaan dapat menimbulkan kesenangan dan meningkatkan semangat kerja. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap organisasi dapat menyebabkan ketidaksenangan dan penurunan semangat kerja.

Menurut Muslih, (2022) kepuasan kerja adalah sesuatu yang bisa mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik, prestasi yang lebih baik akan menimbulkan imbalan ekonomi yang lebih tinggi. Apabila imbalan tersebut dipandang pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan prestasinya. apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasi maka cenderung timbul ketidak pastian. Sedangkan menurut Sulaema, (2022) kepuasan kerja guru adalah keadaan emosional guru yang muncul dari cara mereka menilai pekerjaan mereka dan pengalaman.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau respons afektif yang dialami oleh individu terhadap pekerjaan mereka, yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan tersebut

memenuhi kebutuhan, harapan, dan keinginan mereka. Kepuasan kerja melibatkan evaluasi individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk lingkungan kerja, hubungan interpersonal, tanggung jawab, dan imbalan yang diterima.

#### **2.1.1.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Aprilianti, 2022) yaitu:

- 1) Faktor Lingkungan Kerja, adalah lokasi dimana seorang guru menjalankan profesinya setiap hari. Rasa aman dihasilkan dari lingkungan kerja yang kondusif sehingga mempermudah guru untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal.
- 2) Faktor isi pekerjaan, dalam melaksanakan tugasnya seorang guru yang mempunyai pengetahuan yang jelas mengenai dirinya dan juga tugas umumnya akan merasa puas dengan pekerjaan yang dimilikinya. Hal tersebut sejalan dimana otonomi kerja dan kejelasan peran mempunyai dampak yang baik untuk kepuasan kerja pada tenaga pendidik dalam bekerja.
- 3) Faktor motivasi, motivasi kerja mempunyai peran yang penting untuk mendorong kepuasan kerja guru, motivasi kerja diperlukan oleh setiap guru untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja yang baik. Setiap guru harus mempunyai motivasi kerja yang baik agar mampu meningkatkan kepuasan kerja dan juga produktivitas untuk organisasi sekolah
- 4) Faktor kompensasi, faktor kompensasi terhadap guru itu seperti gaji pokok, yang biasanya ditentukan berdasarkan pendidikan serta

pengalaman mengajar seperti yang sudah berstatus pns ataupun yang masih honorer itu akan mendapatkan gaji yang berbeda Selain gaji, ada juga tunjangan-tunjangan seperti tunjangan kesehatan, transportasi, dan tunjangan keluarga yang sangat membantu dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari.

- 5) Faktor promosi, promosi merupakan suatu perpindahan yang memperluas kekuasaan dan wewenang pegawai ke posisi yang lebih tinggi dalam organisasi sehingga hak, status, kewajiban, dan penghasilannya juga lebih tinggi seperti dari guru honorer menjadi pegawai negeri sipil.

Sedangkan menurut Rachman, (2021) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) *Employee engagement*

*Employee engagement* merupakan gagasan multidimensi secara emosi, kognitif ataupun fisik. *engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan secara emosi terhubung dengan orang lain

- 2) *Turnover intention*

*Turnover intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki pegawai untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa yang telah ditentukan

### **2.1.1.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator untuk mengukur kepuasan kerja menurut Mangkunegara, (2023), yaitu sebagai berikut:

- 1) *Turnover intention*, kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang

puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

- 2) Tingkat ketidak hadiran (absen) kerja, pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadiranya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.
- 3) Umur, ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya.
- 4) Tingkat Pekerjaan, pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang mencucuki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaanya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.
- 5) Ukuran Organisasi, ukuran organisasi prganisasi dapat memepengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu organisasi berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai. Sedangkan menurut Robbins, (2017) indikator kepuasan kerja sebagai

berikut:

- 1) Kepuasan terhadap Gaji, gaji merupakan upah yang diperoleh seseorang dibandingkan dengan upaya yang telah dilakukan, dan besarnya upah yang diterima sama dengan upah yang diterima orang lain dalam posisi yang sama.

- 2) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, sejauh mana pekerjaan mampu membangkitkan rasa senang dan menyediakan kesempatan untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.
- 3) Kepuasan terhadap sikap atasan, sejauh mana perhatian bantuan teknis dan dorongan ditunjukkan oleh atasan terhadap bawahan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mampu memahami kepentingan bawahan, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan pegawai.
- 4) Kepuasan terhadap rekan kerja, Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Sehingga rekan kerja yang menyenangkan mampu meningkatkan kepuasan kerja.
- 5) Kepuasan terhadap promosi, mengacu pada sejauh mana perusahaan memberikan kesempatan maju kepada setiap pegawainya, memberikan kesempatan untuk berada diantara jenjang berbeda dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis dan keinginan untuk rasa keadilan.

#### **2.1.1.4 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara, (2019) bahwa tujuan dan manfaat dari kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Kepuasan kerja secara umum, keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai diperusahaan.
- 2) Komunikasi, kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin.
- 3) Meningkatkan sikap kerja, kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.
- 4) Kebutuhan pelatihan, kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu.

Menurut Hamali, (2020) mengatakan bahwa tujuan dan manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kepuasan kerja bagi individu

Adalah tentang penelitian sebab-akibat dan sumber-sumber kepuasan kerja yang memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang.

- 2) Kepuasan kerja bagi industri

Merupakan tentang penelitian kepuasan kerja yang dilakukan dalam rangka usaha mengupayakan tingkat produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawainya.

### 3) Kepuasan kerja bagi masyarakat

Menyatakan bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

## **2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

### **2.1.2.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi seorang pegawai yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Beberapa contoh *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku membantu teman sekerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan, mencegah terjadinya ancaman bahaya yang dapat merugikan organisasi, perilaku menjaga kebersihan dan kenyamanan tempat kerja, atau menyelesaikan pekerjaan melebihi standar yang dituntut. *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku pegawai yang dilakukan bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal dan perilaku ini muncul atas dasar sifat sukarela untuk mencapai tujuan suatu organisasi (Jufrizen et al.).

Menurut Oktavianti, (2019) Dalam bidang pendidikan, perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan pegawai yang mau membantu sesama dan menjadi upaya untuk menyelesaikan tugas tambahan serta mematuhi aturan dan prosedur tempat kerja. Perilaku kewarganegaraan organisasi dapat meningkatkan kinerja guru, karena perilaku ini merupakan interaksi sosial setiap anggota, yang nantinya dapat membuat semua orang stabil di sekolah, mengurangi terjadinya perselisihan, dan tentunya meningkatkan efisiensi. *Organizational Citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau

eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi (Fathiyah, 2021).

Sedangkan menurut Margaretha, (2020) *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku seorang pegawai yang mau mengerjakan tugas yang melampaui tugas yang diberikan, bebas untuk dilakukan atau tidak, dan memberi kontribusi pada keefektifan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi seorang pekerja yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu. Contoh nyata perilaku *organization citizenship behavior* dalam kehidupan sehari-hari misalnya salah satu pegawai telah menyelesaikan tugasnya, dan tidak ada lagi tugas yang ia kerjakan, lalu ia putuskan untuk menolong mengerjakan tugas karyawan lain dengan tujuan agar tugas yang dikerjakan dapat dengan cepat terselesaikan (Dewanti, 2020).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah suatu sikap sukarela yang dimiliki oleh seorang Pegawai yang secara tidak langsung berhubungan dengan produktivitas individu tersebut dan sifat ini diharapkan karyawan bisa berkerja lebih dan berperilaku sosial terhadap sesama karyawan

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Hidayat, (2021) faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantaranya yaitu :

- 1) Budaya dan Iklim organisasi, terdapat fakta kuat bahwa budaya organisasi adalah kondisi awal yang terutama menyebabkan *Organizational*

*Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan cenderung bertindak diluar tanggung jawab pekerjaan mereka, jika mereka puas dengan pekerjaan mereka, mendapatkan perlakuan yang adil serta perhatian dari atasan mereka dan perlakuan adil dari organisasi.

- 2) Kepribadian dan Suasana hati (*mood*), kepribadian dan suasana hati berdampak pada munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) individu atau kelompok. Kesiediaan seseorang untuk menolong orang lain dipengaruhi emosi. Sementara emosi juga dipengaruhi oleh kepribadian, emosi juga dipengaruhi oleh keadaan seperti iklim tim kerja serta faktor organisasi.
- 3) Persepsi terhadap *Perceived Organizational Support*, dukungan organisasi yang dirasakan dapat digunakan sebagai perkiraan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan umpan balik serta mengurangi kesenjangan dalam hubungan dengan ikut terlibat kedalam perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB).
- 4) Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan, hubungan antara atasan dan bawahan yang berkualitas tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kepuasan kerja, produktivitas serta kinerja karyawan.
- 5) Masa kerja, karakteristik pribadi seperti masa kerja dan gender berdampak pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berfungsi sebagai *predictor*, karena variabel ini mewakili ukuran investasi karyawan dalam organisasi. Riset sebelumnya telah ditunjukkan bahwa masa kerja

dikaitkan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang bekerja berjam-jam mengembangkan hubungan yang kuat, masa kerja yang lebih panjang juga meningkatkan kepercayaan diri dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugasnya dan mengarah pada perasaan serta perilaku positif terhadap organisasi tempatnya bekerja.

- 6) Jenis kelamin, Dapat memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), di mana perempuan cenderung lebih menunjukkan OCB terkait membantu dan empati, sementara laki-laki lebih fokus pada inisiatif individu

### **2.1.2.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

Indikator menurut Putra, (2021) indicator *Organizational Citizenship Behavior*:

- 1) *Altruism*, perilaku Pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya..
- 2) *Conscientiousness*, perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.
- 3) *Sportmanship*, perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *spotmanship* akan

meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

- 4) *Courtesy*, menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain
- 5) *Civic Virtue*, dukungan pekerjaan atas fungsi-fungsi administrasi dalam organisasi

#### **2.1.2.4 Manfaat *Organizational citizenship Behavior***

Menurut Kusumajati, (2019) manfaat *organizational citizenship Behavior* (OCB) dalam suatu organisasi yaitu:

- 1) Meningkatkan produktivitas, rekan kerja yang membantu satu sama lain menyelesaikan tugas dapat meningkatkan produktivitas kerja. Dimana tindakan tersebut dapat bermanfaat serta membantu menyebarkan praktik terbaik ke semua bagian atau kelompok kerja.
- 2) Meningkatkan produktivitas atasan, menunjukkan sikap kebajikan sipil (*civic virtue*) akan membantu atasan memperoleh saran ataupun umpan balik yang bernilai dari bawahannya guna meningkatkan efisiensi tempat kerja. Dimana mereka dapat menjauhi konflik dengan rekan kerja, maka dapat membantu atasan menghindari krisis manajemen.
- 3) Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen serta organisasi keseluruhan, saling membantu memecahkan masalah di tempat kerja. Menunjukkan tingkat kehati-hatian yang tinggi memerlukan sedikit pengawasan dari atasan, sehingga kepala sekolah dapat melimpahkan

tanggung jawab yang lebih besar pada mereka serta dengan hal ini atasan dapat mempunyai banyak waktu yang lebih untuk pekerjaan yang lain.

- 4) Membantu menghemat energi sumber daya yang langka guna meningkatkan fungsi kelompok, manfaat dari perilaku menolong yaitu dapat meningkatkan moral tim, dan kohesi, untuk mempertahankan fungsi tim.
- 5) Menjadi sarana efektif untuk mengatur kegiatan kelompok kerja, menunjukkan tindakan *civic virtue*, misalnya ikut berpartisipasi aktif dalam pertemuan tim atau rapat kerja dapat membantu pengorganisasian diantara anggota kelompok, yang pada akhirnya dapat menunjang efektivitas dan efisiensi tim.
- 6) Meningkatkan kemampuan organisasi, mampu meningkatkan moral serta kerterikatan dan perasaan saling memiliki antara anggota kelompok, yang mana dapat meningkatkan kinerja organisasi
- 7) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan memperlihatkan sikap *conscientiousness* maka dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi dilingkungan.

Sedangkan menurut Huda, (2020) manfaat *Organizational Citizenship Behavior*:

*Behavior*:

- 1) Manfaat bagi Siswa:
  - a) Meningkatkan dukungan dan perhatian guru di luar tugas formal.
  - b) Menciptakan lingkungan belajar yang lebih positif dan mendukung.
  - c) Meningkatkan motivasi dan prestasi siswa.

2) Manfaat bagi Guru:

- a) Mendorong kolaborasi dan kerja tim antar guru.
- b) Mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja.
- c) Berbagi pengetahuan dan strategi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

3) Manfaat bagi Organisasi:

- a) Meningkatkan efektivitas dan produktivitas sekolah.
- b) Menciptakan budaya organisasi yang positif dan kolaboratif.
- c) Meningkatkan reputasi sekolah dan daya tarik bagi orang tua serta siswa.

4) Dampak pada Kemajuan Organisasi:

- a) OCB berkontribusi pada pencapaian tujuan akademik dan non-akademik sekolah.
- b) Meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **2.1.3 Iklim Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Iklim Organisasi**

Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi secara individu dan kelompok dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi serta kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Roni, 2024). Iklim organisasi adalah persepsi bersama yang dimiliki anggota organisasi tentang organisasi dan lingkungan kerjanya (M. Syahril, 2020).

Menurut Khan, (2019) Iklim organisasi adalah sekelompok karakteristik lingkungan kerja yang dirasakan oleh anggotanya dan dianggap sebagai

komponen penting yang mempengaruhi perilaku pegawai. Sedangkan Menurut Pratiwi, (2021) Iklim organisasi adalah perpaduan antara bagaimana orang-orang di dalam organisasi memahami atau memandang pekerjaan mereka, hubungan mereka dengan orang lain, dan bagaimana orang-orang di dalam organisasi menafsirkan tanggung jawab mereka.

Iklim organisasi dapat berfungsi sebagai ukuran perasaan anggota terhadap organisasi tempatnya bernaung serta dapat membantu dalam mengidentifikasi tingkat stres anggota organisasi. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat menjadi sebuah keuntungan ataupun ancaman bagi organisasi tergantung bagaimana organisasi mengelola faktor-faktor yang mempengaruhinya sehingga membangun persepsi dalam diri anggota organisasi. Anggota organisasi yang bekerja dalam sebuah iklim organisasi yang baik tentu akan bekerja lebih baik. Sebaliknya, anggota organisasi yang bekerja dalam sebuah iklim organisasi yang negatif atau tidak mendukung akan merasakan stres dan berdampak pada pencapaian yang dihasilkan dari tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan (Thakre, 2019).

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah persepsi bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi mengenai lingkungan internal organisasi, termasuk bagaimana mereka memandang pekerjaan, hubungan interpersonal, tanggung jawab, dan lingkungan kerja secara keseluruhan.

### **2.1.3.2 Faktor faktor Iklim Organisasi**

Menurut Palahudin, (2021) ada enam faktor dalam iklim organisasi yaitu, sebagai berikut:

- 1) Struktur, mencerminkan perasaan yang dirasakan oleh pegawai dalam organisasi yang terorganisir dengan baik dan memiliki deskripsi pekerjaan mengenai peran dan tanggung jawab yang jelas.
- 2) Standar, adalah perasaan adanya tekanan untuk meningkatkan kinerja dan tingkat atau derajat kebanggaan pegawai ketika melakukan melakukan pekerjaannya dengan baik dalam organisasi.
- 3) Tanggung jawab, mencerminkan perasaan pegawai bahwa “pekerjaan adalah tanggung jawab mereka sendiri” dan tidak harus melaporkan semua keputusannya kepada atasan.
- 4) Penghargaan (*recognition*), mencerminkan perasaan pegawai dalam organisasi yang merasa dihargai atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik.
- 5) Dukungan (*support*), mencerminkan perasaan saling percaya dan saling mendukung yang berlaku dalam kelompok kerja/unit kerja dalam organisasi.
- 6) Komitmen, mencerminkan perasaan kebanggaan karyawan sebagai bagian dari organisasi dan tingkat atau derajat

Sedangkan menurut Astuti, (2021) yang mengemukakan bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yaitu:

- 1) Penempatan Personalia, proses penempatan karyawan sesuai dengan kompetensi dan minat mereka. Penempatan yang tepat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas.

- 2) Pembinaan Hubungan Komunikasi, upaya membangun komunikasi yang efektif dan harmonis antar anggota organisasi. Komunikasi yang baik mendorong kolaborasi dan mengurangi kesalahpahaman.
- 3) Pendinasan dan Penyelesaian Konflik, kemampuan organisasi dalam mengelola dan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Penyelesaian konflik yang baik menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.
- 4) Pengumpulan dan pemanfaatan informasi, proses mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan informasi secara efektif untuk pengambilan keputusan. Informasi yang akurat dan tepat waktu mendukung efisiensi organisasi.
- 5) Kondisi lingkungan, faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi organisasi, seperti budaya kerja, kebijakan, atau kondisi fisik lingkungan kerja. Lingkungan yang kondusif mendukung kinerja karyawan.

### **2.1.3.3 Indikator Iklim Organisasi**

Menurut Hamid, (2019) indikator iklim organisasi ada 5 hal yaitu sebagai berikut:

- 1) Tanggung Jawab. tingkat kebebasan dan otonomi yang dirasakan karyawan dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas. Karyawan yang merasa bertanggung jawab cenderung lebih termotivasi dan produktif.
- 2) Identitas Individu dalam organisasi, menggambarkan sejauh mana karyawan merasa menjadi bagian penting dari organisasi dan bagaimana mereka memandang peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Pengakuan terhadap identitas individu meningkatkan loyalitas dan komitmen.

- 3) Kehangatan antar Pegawai, tingkat keakraban dan hubungan interpersonal yang positif di antara karyawan. Lingkungan kerja yang hangat mendorong kolaborasi dan mengurangi stres.
- 4) Dukungan, mengukur sejauh mana karyawan merasa didukung oleh manajemen dan rekan kerja. Dukungan yang baik meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi turnover.
- 5) Konflik, tingkat konflik yang terjadi dalam organisasi. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menciptakan iklim negatif, sementara konflik yang dikelola dengan baik dapat mendorong inovasi.

Sedangkan indikator iklim organisasi menurut Darodjat, (2020), sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan, perilaku atau interaksi seseorang pimpinan dalam mengkoordinasikan dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Kepercayaan, adanya sikap saling percaya antara karyawan dan pimpinan dengan tetap mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang penuh keyakinan dan kepercayaan.
- 3) Pembuatan keputusan bersama atau dukungan, para karyawan atau pegawai disemua tingkat organisasi harus diajak komunikasi dan konsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka dan berperan serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan.
- 4) Kejujuran, suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan yang mewarnai hubungan antar karyawan atau pegawai didalam

organisasi, dimana karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka.

- 5) Komunikasi, karyawan atau pegawai berhak mengetahui akan informasi yang berhubungan dengan tugas dan wewenang mereka.
- 6) Fleksibilitas atau otonomi, karyawan atau pegawai memiliki keotonomian dalam tugas pekerjaan sendiri-sendiri, serta mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima atau menebak saran dengan pikiran terbuka. Artinya karyawan memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat.
- 7) Risiko pekerjaan, karyawan menyadari akan resiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen dan loyal terhadap organisasi.

#### **2.1.3.4 Manfaat Iklim Organisasi**

Menurut Garcia-Martinez, (2021), manfaat iklim organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan Kepuasan Kerja, iklim organisasi yang positif meningkatkan kepuasan kerja guru dan staf. Guru yang merasa dihargai dan didukung cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang mengurangi tingkat *turnover intention* (niat untuk keluar dari organisasi).
- 2) Meningkatkan Kinerja Guru dan Siswa, iklim organisasi yang baik berdampak positif pada kinerja guru dan siswa. Guru yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung cenderung lebih efektif dalam mengajar, yang pada akhirnya meningkatkan prestasi akademik siswa
- 3) Mengurangi Konflik dan Meningkatkan Harmoni, iklim organisasi yang sehat mengurangi konflik interpersonal dan meningkatkan harmoni di

antara anggota organisasi. Komunikasi terbuka dan saling menghargai dalam iklim yang positif meminimalkan konflik dan menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis).

- 4) Meningkatkan Kesejahteraan Psikologis, iklim organisasi yang positif berkontribusi pada kesejahteraan psikologis guru dan staf. Lingkungan kerja yang mendukung mengurangi stres dan meningkatkan kesehatan mental, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja dan hubungan interpersonal yang lebih baik.
- 5) Meningkatkan Komitmen Organisasi, guru dan staf yang bekerja dalam iklim organisasi yang positif cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap sekolah. Komitmen ini mendorong partisipasi aktif dalam kegiatan sekolah dan mendukung kemajuan organisasi.
- 6) Meningkatkan Reputasi Sekolah, iklim organisasi yang baik dapat meningkatkan reputasi sekolah di mata masyarakat. Sekolah dengan iklim yang positif cenderung menarik minat orang tua dan siswa, sehingga meningkatkan kepercayaan dan dukungan dari *stakeholders*.

#### **2.1.4 *Servant leadership***

##### **2.1.4.1 Pengertian *Servant leadership***

*Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada melayani orang lain seperti anggota dan yang dapat mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama berdasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan kelompok (Supriani, 2022). Menurut Firmansyah, (2021) Gaya kepemimpinan seperti proses mengarahkan, mempengaruhi, mengendalikan

suatu aktivitas dengan adanya hubungan pekerjaan seperti halnya yang mempengaruhi motivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan adalah proses seseorang menjadi pemimpin melalui tindakan terus menerus untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu (Rahmawati, 2024). Kepemimpinan dalam sebuah organisasi dapat diartikan sebagai faktor krusial karena sebuah organisasi membutuhkan motor penggerak bagi bawahannya yang diharapkan setiap waktunya berdampak bagi organisasi tersebut kearah yang lebih baik, salah satunya yang dibutuhkan gaya kepemimpinan untuk mencapai visi suatu organisasi sebagai penggerak bawahan untuk melaksanakan tugasnya (Susandra, 2021).

Menurut Saputra, (2021) *Servant leadership* yaitu perilaku memimpin orang lain dari sudut pandang penempatan kebutuhan organisasi, tujuan organisasi dan kebutuhan orang-orang diatas kebutuhan dan keinginan pemimpin sendiri. *Servant leadership* adalah suatu gaya manajemen memimpin dan melayani yang berada dalam satu ikatan yang berhubungan dengan lingkungan (Setiawan, 2019). Adapun *servant leadership* diartikan sebagai jenis kepemimpinan yang membahas masalah etika, menciptakan organisasi dengan unik dan nyaman, pengalaman terhadap pelanggan dan menganggap bawahan atau karyawan sebuah aset penting bagi perusahaan, pemimpin jenis ini selalu mendahulukan kepentingan bawahan dan kurangnya memperhatikan tentang kebutuhan diri pemimpin itu sendiri (Pohan, 2021).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang melibatkan pengaruh dan bimbingan untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Kepemimpinan yang efektif tidak

hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memperhatikan kebutuhan dan motivasi individu dalam kelompok tersebut. Salah satu gaya kepemimpinan yang menonjol adalah *servant leadership*, yang menekankan pada pelayanan kepada orang lain dan mengutamakan kebutuhan bawahan di atas kepentingan pribadi pemimpin.

#### **2.1.4.2 Faktor *Servant leadership***

Faktor *servant leadership* dalam penelitian Fanny, (2020) ada 5 faktor, yaitu:

- 1) *Altruistic calling*, adalah tindakan suka rela untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan. *Servant leader* menggambarkan pekerjaan yang ada sebagai pelayanan terhadap kelompok dan orang-orang yang dilayani, pelayanan itu sendiri sebuah penghargaan bagi seorang *servant leader*.
- 2) *Emotional Healing*, ketika orang merasakan kekecewaan dengan pekerjaan yang dilakukan, dapat mempengaruhi komitmen masa depan terhadap organisasi. Dengan adanya komitmen seorang *servant leader* dalam memfasilitasi penyembuhan secara emosional yang dibutuhkan untuk meningkatkan semangat bawahan dari rasa kekecewaan yang dialami, dapat bergerak maju dan berkembang bersama dalam mencapai tujuan organisasi.
- 3) *Wisdom*, kemampuan untuk melihat apa yang diinginkan dalam situasi sekarang dan memberi solusi bagaimana untuk mencapainya. *Servant leader* memiliki kebijaksanaan dan memberdayakannya dalam diri orang-orang disekitarnya.

- 4) *Persuasive Mapping*, para pemimpin mempengaruhi orang sekitarnya tidak melalui jabatan formal, tetapi melalui kemampuan personal dalam persuasi. *Persuasive mapping* membantu orang lain untuk melihat gambaran besarnya dan mencari jalan untuk mencapai tujuan.
- 5) *Organizational stewardship, servant leader* sebagai pengurus organisasi berpikiran jangka panjang dan perencanaan menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya seperti melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas serta mendorong pendidikan tinggi.

#### **2.1.4.3 Karakteristik *Servant leadership***

Menurut Spears, (2021) mengidentifikasi 10 karakteristik dalam penulisan Greenleaf yang dipandang sebagai inti dalam perkembangan *servant leader* ada sepuluh karakteristik sebagai berikut:

- 1) *Listening*, pemimpin berupaya mendengarkan apa saja yang dikatakan dan tidak dikatakan oleh orang-orang lain. Lewat mendengarkan, *servant leader* mengakui sudut pandang pengikut dan membenarkan perspektif ini.
- 2) *Empathy*, seorang *servant leader* senantiasa berupaya untuk memahami dan berempati dengan orang-orang lain. Orang-orang mempunyai kebutuhan untuk diterima dan diakui untuk semangat mereka yang istimewa dan unik. Ketika *servant leader* menunjukkan empati, hal itu menenangkan dan meyakinkan pengikut serta membuat pengikut merasa unik.
- 3) *Healing*, banyak orang menderita karena berbagai macam luka emosional. *Servant leader* menjadikan ini sebagai suatu kesempatan untuk menolong

orang lain agar dapat menjadi pribadi yang utuh. *Servant-Leader* mampu menciptakan penyembuhan emosional, melalui dua arah dengan membantu pengikut menjadi sehat, *servant leader* itu sendiri menjadi sembuh.

- 4) *Awareness*, kesadaran akan memampukan *servant leader* untuk memandang kebanyakan situasi yang dihadapi dari posisi yang lebih terintegrasi dan holistik sifatnya.
- 5) *Persuasion*, *servant leader* menggunakan persuasi, bukan menggunakan otoritas karena posisinya, dalam meyakinkan orang-orangnya terkait pengambilan keputusan-keputusan dalam sebuah organisasi. *Servant leader* berupaya untuk meyakinkan, bukan dengan memaksakan untuk taat kepada perintahnya
- 6) *Conceptualization*, Karakteristik ini melebihi pemikiran operasional sehari-hari untuk berfokus pada “gambaran besar untuk merespons masalah organisasi yang kompleks dalam cara yang kreatif, sehingga memungkinkan pemimpin untuk menghadapi kompleksitas organisasi dengan tujuan jangka panjang.
- 7) *Foresight*, kemampuan untuk menduga apa yang akan terjadi berdasarkan pada apa yang terjadi di masa sekarang dan apa yang terjadi di masa lampau dan memperkirakan konsekuensi-konsekuensi yang dimungkinkan dari sebuah keputusan berkaitan dengan masa depan.
- 8) *Stewardship*, sebagai pemegang/pengurus sesuatu untuk orang lain atas dasar kepercayaan. *Stewardship* mengandaikan suatu komitmen untuk melayani kebutuhan-kebutuhan orang lain. Hal tersebut menitikberatkan penggunaan keterbukaan dan persuasi, bukan pengendalian (kontrol).

- 9) *Commitment to the growth of people, servant leader* percaya bahwa tiap individu memiliki nilai intrinsik dan berkomitmen untuk membantu setiap orang dalam organisasi agar bisa tumbuh secara pribadi maupun profesional. Seperti menyediakan peluang pengembangan karier bagi karyawan, membantu karyawan mengembangkan keterampilan kerja baru, tidak mengutamakan kepentingan pribadi dalam pikiran karyawan, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
- 10) *Building Community, servant leader* mengidentifikasi beberapa cara untuk membangun dan memperkuat perkembangan komunitas dalam sebuah organisasi tertentu. *Servant leader* membangun komunitas untuk menyediakan tempat di mana tiap orang bisa merasa aman dan terhubung dengan orang lain.

#### **2.1.4.4 Indikator *Servant leadership***

Indikator *servant leadership* atau pemimpin yang melayani menurut (Margaretha, 2020) adalah sebagai berikut:

- 1) Kasih Sayang, pemimpin menunjukkan empati dan kepedulian terhadap kebutuhan serta kesejahteraan anggota tim.
- 2) Pemberdayaan, Pemimpin memberikan kepercayaan, tanggung jawab, dan dukungan untuk membantu anggota tim berkembang.
- 3) Visi, pemimpin memiliki tujuan yang jelas dan mampu menginspirasi tim untuk mencapainya dengan cara yang melayani dan memberdayakan.
- 4) Kerendahan Hati, pemimpin tidak merasa *superior*, terbuka terhadap masukan, dan menghargai kontribusi orang lain.
- 5) Kepercayaan, pemimpin membangun hubungan yang didasarkan pada

integritas dan konsistensi, sehingga tim merasa aman dan percaya.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada suatu instansi. Kondisi iklim pada organisasi tersebut merupakan unsur yang sangat penting bagi karyawan sehingga mereka merasa senang berada dilingkungan organisasi tersebut. Hal ini merupakan salah satu pusat perhatian instansi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan, dengan memperhatikan iklim organisasi. Keberadaan iklim organisasi yang berkualitas amat diperlukan oleh setiap organisasi perusahaan, karena dalam situasi dan kondisi yang kondusiflah seseorang dapat bekerja dengan baik sehingga menimbulkan rasa senang terhadap pekerjaannya itu (Ma'muroh, 2023).

Menurut penelitian terdahulu yang pernah dilakukan Elqadri, (2020); Thakre, (2019); Danish, (2019) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, peningkatan kualitas iklim organisasi akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja artinya semakin baik iklim organisasi, akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil ini juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Tadampali, (2020), dan Marpaung, (2020) menunjukkan bahwa karyawan dengan iklim organisasi yang baik akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

### **2.2.2 Pengaruh *Servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu alasan meningkatnya kepercayaan pada organisasi, orang yang puas dengan pekerjaannya memiliki komitmen dengan organisasi. Sebaliknya ketika seseorang tidak puas dengan pekerjaannya,

akan sulit untuk memiliki ikatan baik dengan organisasi menurut (Octaviani, 2022). Dan yang dapat mempengaruhi kepuasan dalam bekerja salah satunya adalah atasan atau pemimpin.

Pemimpin pelayan merupakan seseorang yang sangat memperhatikan pertumbuhan dan momentum dalam kehidupan para pengikutnya, dirinya sendiri dan komunitasnya, sehingga ia akan memprioritaskan hal-hal tersebut dibanding mengutamakan ambisi pribadi (*personal ambitious*) dan kesukaannya semata". Kegiatan memimpin yang memberi pelayanan kepada anggota organisasi (Jaya, 2020).

Adapun penelitian sebelumnya Siagian, (2019); Ramadani, (2020) dan Putri, (2023) yang menyatakan bahwa *Servant leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja dimana pemimpin yang melayani penuh empati dengan para pegawai bawahan lainnya akan menumbuhkan perasaan dihargai.

### **2.2.3 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Iklim organisasi merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi sikap OCB. Iklim organisasi yang nantinya dapat menentukan apakah pegawai dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya atau tidak. Maka dari itu apabila persepsi yang muncul oleh pegawai apabila menunjukkan hasil yang positif maka pegawai tersebut akan secara sukarela mengerjakan pekerjaan di dalam organisasinya. Iklim organisasi yang dikelola dengan baik maka akan berdampak pada prestasi kerja pegawai. Keberhasilan seorang pegawai

dalam mengerjakan tugas merupakan salah satu ciri bahwa iklim organisasi yang terdapat dalam suatu organisasi dapat dikatakan baik (Guna, 2022).

Adapun hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lubis, (2019); Khairuddin, (2020); Susilo, (2023), yang menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap OCB.

#### **2.2.4 Pengaruh *Servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.**

*Servant leader* membantu menciptakan pengaruh positif pada lingkungan kerja dengan menciptakan rasa pelayanan bersama sehingga akan meningkatkan perilaku OCB pada pegawai (Noviyanti, 2019). Hal tersebut dapat dikatakan apabila pemimpin melayani pengikut, maka pengikut akan terinspirasi untuk melayani orang lain. Menurut (Mohapatra, 2020), *servant leadership* berfokus pada kebutuhan dan pengembangan pengikut sehingga memberikan kontribusi positif terhadap keterlibatan perilaku pegawai di dalam organisasi.

Adapun hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan Pada penelitian Aprilda, (2019); Hasanuddin, (2021); Nuraini, (2022); Wahyu, (2019); Roza, (2021); Fatril, (2022); dan Puspasari, (2023) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi penerapan *servant leadership* maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai.

#### **2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kepuasan Kerja**

OCB didefinisikan sebagai seperangkat perilaku yang tidak termasuk di dalam persyaratan formal kerja dalam suatu organisasi, tetapi hal ini dapat

membantu pekerjaan dan efektivitas suatu organisasi Sadeghi, (2019) semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* diterapkan oleh pegawai maka akan semakin tinggi juga kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Untuk mendapatkan kinerja yang tinggi, suatu organisasi harus meningkatkan perilaku OCB para pegawai dalam sekolah (Lestari, 2021).

Adapun penelitian ini sejalan dengan Lestari, (2018); Chaerani, (2018) dan Ritonga, (2019) yang mengatakan bahwa OCB memberikan pengaruh positif cukup berarti pada kepuasan kerja.

#### **2.2.6 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *intervening***

Kepuasan kerja dapat menimbulkan komitmen lebih besar, tetapi dapat juga hal tersebut akan menimbulkan upaya dan akhirnya akan menimbulkan komitmen yang lebih kecil yang kemudian akan mempengaruhi upaya dan akhirnya berpengaruh pada kinerjanya. Definisi ini tidak dapat diartikan sebagai suatu konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya. Kepuasan adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya Harini, (2022). Kemudian menurut Hafidz, (2019) Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah konsep manajemen yang relative modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti.

Sebagian besar studi ini menunjukkan bahwa OCB memiliki efek penting pada organisasi, produktivitas, kompetensi, organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan dan meningkatkan moral karyawan. Dalam sebuah organisasi beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan *organizational*

*citizenship behavior* adalah iklim organisasi. Penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Fauzi, (2022); Narpati, (2020); Foeh, (2021).

### **2.2.7 Pengaruh *Servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *intervening***

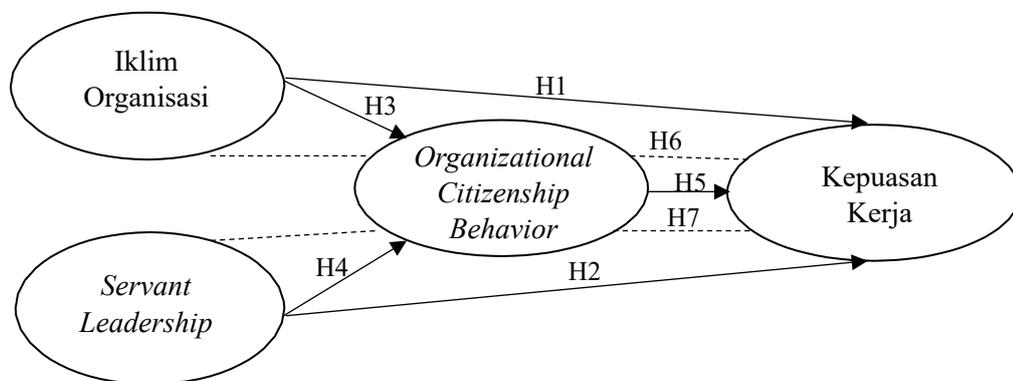
Kepuasan kerja adalah tanggapan emosional terhadap berbagai elemen pekerjaan yang mencerminkan tingkat efektivitas. Karyawan yang mengalami kepuasan dalam lingkungan kerja dapat berdampak positif pada hasil kinerja, sehingga mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kepuasan kerja bersifat individu karena tiap individu memiliki tingkat kepuasan yang bervariasi sesuai dengan nilai-nilai yang melekat dalam diri mereka. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan preferensi individu, maka tingkat kepuasan kerja yang dirasakan akan semakin tinggi (Suryati, 2021).

Menurut Organ et al, (2018) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada kontribusi atau perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu di dalam organisasi yang melampaui tuntutan tugas formal mereka. Ini mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja yang rapi, memberikan dukungan kepada rekan kerja dan atasan, serta berperilaku sesuai dengan norma dan nilai-nilai organisasi. OCB ini sangat membantu dan menguntungkan karena perilaku ini meningkatkan efisiensi dan efektivitas, serta memiliki nilai tambah bagi organisasi. OCB sebagai pekerjaan karyawan yang dievaluasi atau tidak dievaluasi tetapi bermanfaat bagi organisasi karena dilakukan dengan baik dan mendapatkan hasil yang terbaik (Bhoki, 2020).

Menurut Asih, (2020) menyatakan bahwa *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang melayani, yang mengutamakan pelayanan

dan pertumbuhan pribadi bawahannya dengan cara seperti bekerja dengan hati dan berlandaskan kasih sayang, kerja tim yang solid dan pengembangan komunitas, demokrasi dalam proses pengambilan keputusan, dan perilaku peduli dan etis terhadap bawahannya. Jika dilakukan secara bersama-sama, *servant leadership* berdampak pada keharmonisan organisasi. Pemimpin bertindak sebagai teladan, rekan kerja, dan motivator bagi karyawan (Elche, 2020).

Berdasarkan uraian teori di atas, adapun kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini:



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

**Keterangan:**

- ▶ : Hubungan langsung
- - - - -▶ : Hubungan tidak langsung

**2.3 Hipotesis**

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Hendryadi, 2015). Berdasarkan uraian diatas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Ada pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai SDN Kecamatan Dolok Masihul.
2. Ada pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja pegawai SDN Kecamatan Dolok Masihul.
3. Ada pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* SDN Kecamatan Dolok Masihul.
4. Ada pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* SDN Kecamatan Dolok Masihul.
5. Ada pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja pegawai SDN Kecamatan Dolok Masihul.
6. Ada pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai yang dimediasi *organizational citizenship behavior* pegawai SDN Kecamatan Dolok Masihul.
7. Ada pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja pegawai yang dimediasi *organizational citizenship* SDN Kecamatan Dolok Masihul.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian *assosiatif* menurut (Sugiyono, 2019) adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini juga menggunakan analisis jalur (*path*), dengan menghubungkan variabel-variabel sesuai dengan arah hubungan yang akan dianalisis. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2015).

#### 3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur dan untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Untuk menghindari kesalahan penafsiran terhadap variabel istilah dalam penelitian ini. Didalam penelitian ini terdapat empat variabel yang diteliti yaitu Kepuasan Kerja (Y), *Organizational Citizenship Behavior* (Y), Iklim Organisasi (X1), *Servant leadership* (X2), dan Berikut definisi operasional yang disajikan dalam bentuk tabel

**Tabel 3.1. Defenisi Operasional Variabel**

Variabel	Defenisi Operasional	Indikator
Kepuasan Kerja (Y)	Kepuasan kerja adalah perasaan atau respons afektif yang dialami oleh individu terhadap pekerjaan mereka, yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan, harapan, dan keinginan mereka.	1. Gaji 2. Pekerjaan 3. Atasan 4. Rekan Kerja 5. Promosi

Variabel	Defenisi Operasional	Indikator
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> adalah suatu sikap sukarela yang dimiliki oleh seorang pegawai yang secara tidak langsung berhubungan dengan produktivitas individu tersebut dan sifat ini diharapkan karyawan bisa berkerja lebih dan berperilaku sosial terhadap sesama karyawan.	1. Altruisme 2. Ketelitian 3. Sportivitas 4. Sikap Sopan Santun 5. Kepedulian Terhadap Organisasi
Iklm Organisasi (X1)	Iklm organisasi adalah persepsi bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi mengenai lingkungan internal organisasi, termasuk bagaimana mereka memandang pekerjaan, hubungan interpersonal, tanggung jawab, dan lingkungan kerja secara keseluruhan.	1. Tanggung Jawab 2. Identitas 3. Kehangatan 4. Dukungan 5. Konflik
<i>Servant leadership</i> (X2)	<i>Servant leadership</i> , yaitu kepemimpinan yang menekankan pada pelayanan kepada orang lain dan mengutamakan kebutuhan bawahan di atas kepentingan pribadi pemimpin.	1. Kasih Sayang 2. Pemberdayaan 3. Visi 4. Kerendahan Hati 5. Kepercayaan

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di 6 SDN yang ada di Kecamatan Dolok Masihul yaitu di SDN 107457 Ujung Silau Kec. Dolok Masihul, SDN 102062 B. Bandar Kec. Dolok Masihul, SDN 106224 Kerapuh Kec. Dolok Masihul, SDN 106456 Bantan Kec. Dolok Masihul, SDN 105429 Bajaronggi Kec. Dolok Masihul, dan SDN 102059 Sarang Giting Kec. Dolok Masihul.

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai pada bulan November tahun 2024 sampai dengan April 2025. Dengan Jadwal dan waktu penelitian sebagai berikut:

**Tabel 3.2. Jadwal Dan Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Des-24				Jan-25				Mar-25				April-25			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset																
2	Penyusunan Proposal																
3	Seminar Proposal																
4	Pengumpulan Data																
5	Analisis Data																
6	Menyusun Laporan																
7	Sidang Meja Hijau																

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono, (2017) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. yang menjadi Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai ASN yang berada di SDN 107457 Ujung Silau Kec. Dolok Masihul, Sdn 102062 B. Bandar Kec. Dolok Masihul, Sdn 106224 Kerapuh Kec. Dolok Masihul, Sdn 106456 Bantan Kec. Dolok Masihul, Sdn 105429 Bajaronggi Kec. Dolok Masihul, dan Sdn 102059 Sarang Giting Kec. Dolok Masihul yakni sebanyak 55 orang.

**Tabel 3.3 Daftar Jumlah pegawai di SDN Kecamatan Dolok Masihul**

Nama Sekolah	Jumlah Asn
SDN 107457 Ujung Silau Kec. Dolok Masihul	7
SDN 102062 B. Bandar Kec. Dolok Masihul	13
SDN 106224 Kerapuh Kec. Dolok Masihul	12
SDN 106456 Bantan Kec. Dolok Masihul	7
SDN 105429 Bajaronggi Kec. Dolok Masihul	8
SDN 102059 Sarang Giting Kec. Dolok Masihul	8
<b>Total</b>	55

Sumber: Data diolah (2025)

#### 3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara

keseluruhan. Sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Suryani, 2015). Sampel dalam penelitian ini adalah semua pegawai ASN yang bekerja di SDN 107457 Ujung Silau Kec. Dolok Masihul, Sdn 102062 B. Bandar Kec. Dolok Masihul, Sdn 106224 Kerapuh Kec. Dolok Masihul, Sdn 106456 Bantan Kec. Dolok Masihul, Sdn 105429 Bajaronggi Kec. Dolok Masihul, dan Sdn 102059 Sarang Giting Kec. Dolok Masihul yakni sebanyak 55 orang.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh* (total sampling). *Sampling jenuh* adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi kurang dari 100 (Suryani, 2015). Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 55 pegawai, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang lengkap dan teliti dalam penelitian ini, maka penelitian menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan:

1. Wawancara (*Interview*)

Yaitu melakukan Tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan yaitu tanya jawab secara langsung kepada pegawai mengenai hal-hal yang relevan dengan penelitian yang sifatnya tidak struktur.

2. Studi Dokumentasi

Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi sekolah seperti sejarah sekolah, struktur organisasi, data-data jumlah pegawai yang

ada disekolah. Dokumen ini diperlukan untuk menyempurnakan/mendukung pembahasan di dalam penelitian ini dengan cara mempelajarinya.

### 3. Angket (*Quesioner*)

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian.

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan diperlukan alat pengumpul data yang berupa angket atau kuesioner secara tertutup yang terdiri dari 5 option alternatif jawaban dengan menggunakan Skala Likert 1 sampai 5 yang dimodifikasi skala sikap dengan menghilangkan pernyataan negatif, dengan kinerja sebagai berikut:

**Tabel 3.4. Skala Pengukuran**

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square* (PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali & Latan, 2015). 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 pemrediksian. 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 analisis model pengukuran (*outer model*), serta analisis model struktural (*inner model*), (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **3.6.1 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 empat pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali & Latan, 2015). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) *Cronbach Alpha*

*Cronbach alpha* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0.60$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2017).

4) *Composite Reliability*

*Composite reliability* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2017).

### 3.6.2 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 tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-Square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Hair et al., 2017).

#### 3.6.2.1 *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) Nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah *substantial* (kuat).
- 2) Nilai (*adjusted*) = 0.50 model adalah *moderate* (sedang).
- 3) nilai (*adjusted*)= 0.25 → model adalah *weak* (lemah) (Hair et al., 2017).

#### 3.6.2.2 *f<sup>2</sup> Effect Size (F-Square)*

*f<sup>2</sup> Effect Size (F-Square)* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relatif* dari suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*). Perubahan nilai  $R^2$  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  $f^2 = 0.02 \rightarrow$  Efek yang kecil dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.
- 2) Jika nilai  $f^2 = 0.15 \rightarrow$  Efek yang sedang/moderat dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.
- 3) Jika nilai  $f^2 = 0.35 \rightarrow$  Efek yang besar dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.

### 3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

#### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah dengan melihat nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

#### 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* 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 effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator memediasi pengaruh variabel *eksogen* terhadap variabel

*endogen*. dan (2) jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*.

3) *Total Effect* (Pengaruh Total)

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

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SDN Kecamatan Dolok Masihul. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Y), 10 pernyataan untuk variabel iklim organisasi (X1), 10 pernyataan untuk variabel *servant leadership* (X2), dan 10 pernyataan untuk variabel *organizational citizenship behavior* (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada pegawai ASN di SDN Kecamatan Dolok Masihul yaitu di SDN 107457 Ujung Silau Kec. Dolok Masihul, SDN 102062 B. Bandar Kec. Dolok Masihul, SDN 106224 Kerapuh Kec. Dolok Masihul, SDN 106456 Bantan Kec. Dolok Masihul, SDN 105429 Bajaronggi Kec. Dolok Masihul, dan SDN 102059 Sarang Giting Kec. Dolok Masihul yang berjumlah 55 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Skala Likert**

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertingginya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

#### 4.1.2 Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, golongan pendidikan, dan gaji.

##### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Laki-laki	16	29.1	29.1	29.1
	Perempuan	39	70.9	70.9	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 39 (70,9%) orang perempuan dan laki-laki sebanyak 16 (29,1%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai ASN di SDN Kecamatan Dolok Masihul yang berjenis kelamin perempuan. Hal ini dikarenakan pada umumnya di lingkungan sekolah dasar, khususnya di wilayah Kecamatan Dolok Masihul, profesi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memang lebih banyak didominasi oleh perempuan. Kondisi ini sejalan dengan tren nasional di mana sektor pendidikan, terutama pada jenjang sekolah dasar, cenderung lebih diminati oleh perempuan karena dinilai lebih sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang bersifat mendidik, membimbing, serta membangun kedekatan emosional dengan peserta didik.

##### 4.1.2.2 Golongan Pendidikan

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

**Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Golongan Pendidikan**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	S1	47	85.5	85.5	85.5
	S2	7	12.7	12.7	98.2
	S3	1	1.8	1.8	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 47 (85,5%) orang pegawai berlatar pendidikan S1, 7 (12,7%) orang pegawai berlatar pendidikan S2 dan 1 (1,8%) orang pegawai yang berlatar pendidikan S3. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai berlatar pendidikan S1. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan sarjana (S1) masih menjadi jenjang pendidikan yang paling umum dan dominan di lingkungan ASN pada jenjang sekolah dasar. Selain karena ketentuan minimal kualifikasi akademik untuk menjadi guru ASN di sekolah dasar saat ini umumnya adalah S1 sesuai amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, faktor kemudahan akses pendidikan tinggi di berbagai perguruan tinggi juga turut mendukung tingginya jumlah lulusan S1 di kalangan tenaga pendidik.

#### 4.1.2.3 Gaji

Adapun identitas responden berdasarkan gaji dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.4. Identitas Responden Gaji**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	2-4 Juta	16	29.1	29.1	29.1
	4-6 Juta	12	21.8	21.8	50.9
	6-8 Juta	10	18.2	18.2	69.1
	Lainnya	17	30.9	30.9	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 16 (29,1%) orang pegawai yang memiliki gaji sebesar 2-4 juta/bulan, 12 (21,8%) orang pegawai yang memiliki gaji sebesar 4-6 juta/bulan, 10 (18,2%) orang pegawai yang memiliki gaji sebesar 6-8 juta/bulan, sedangkan 17 (30,9%) orang pegawai menjawab lainnya. Bisa ditarik kesimpulan bahwa mayoritas pegawai dalam penelitian ini berada di kategori penghasilan ‘lainnya’. Hal ini mengindikasikan adanya variasi besaran gaji di luar rentang yang telah disediakan dalam kategori, kemungkinan karena adanya tunjangan jabatan, lembur, atau komponen pendapatan lain yang tidak tetap.

#### 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

##### 4.1.3.1 Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja**

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	5	9,1	25	45,5	14	25,5	7	12,7	4	7,3	55	100
2	5	9,1	20	36,4	21	38,2	6	10,9	3	5,5	55	100
3	7	12,7	26	47,3	17	30,9	4	7,3	1	1,8	55	100
4	12	21,8	21	38,2	15	27,3	4	7,3	3	5,5	55	100
5	9	16,4	21	38,2	17	30,9	6	10,9	2	3,6	55	100
6	8	14,5	18	32,7	18	32,7	6	10,9	5	9,1	55	100
7	5	9,1	25	45,5	16	29,1	6	10,9	3	5,5	55	100
8	10	18,2	21	38,2	13	23,6	6	10,9	5	9,1	55	100
9	7	12,7	25	45,5	16	29,1	5	9,1	2	3,6	55	100
10	8	14,5	16	29,1	19	34,5	10	18,2	2	3,6	55	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari Tabel 4.5 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja Bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 45,5%.
- 2) Jawaban responden saya merasa penghasilan saya mampu mencukupi kebutuhan sehari-hari mayoritas responden menjawab setuju sebesar 36,4%.
- 3) Jawaban responden saya menikmati tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya setiap hari mayoritas responden menjawab setuju sebesar 47,3%.
- 4) Jawaban responden saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan di sekolah ini mayoritas responden menjawab setuju sebesar 38,2%.
- 5) Jawaban responden saya merasa atasan saya memberikan arahan dengan jelas dan tegas mayoritas responden menjawab setuju sebesar 38,2%.
- 6) Jawaban responden saya dapat berdiskusi dengan nyaman dengan atasan terkait pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 32,7%.
- 7) Jawaban responden saya merasa rekan kerja saya mendukung dalam menyelesaikan tugas mayoritas responden menjawab setuju sebesar 45,5%.
- 8) Jawaban responden saya merasa suasana kerja antar rekan sangat menyenangkan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 38,2%.
- 9) Jawaban responden saya merasa adanya peluang untuk mendapatkan promosi sesuai prestasi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 45,5%.
- 10) Jawaban responden saya percaya sistem promosi di sekolah ini berjalan secara adil mayoritas responden menjawab kurang setuju sebesar 34,5%.

#### 4.1.3.2 Variabel Iklim Organisasi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel iklim organisasi sebagai berikut:

**Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel Iklim Organisasi**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	13	23,6	29	52,7	10	18,2	1	1,8	2	3,6	55	100
2	14	25,5	26	47,3	9	16,4	4	7,3	2	3,6	55	100
3	9	16,4	26	47,3	13	23,6	4	7,3	3	5,5	55	100
4	6	10,9	18	32,7	20	36,4	8	14,5	3	5,5	55	100
5	7	12,7	26	47,3	16	29,1	2	3,6	4	7,3	55	100
6	10	18,2	22	40	17	30,9	4	7,3	2	3,6	55	100
7	6	10,9	23	41,8	17	30,9	7	12,7	2	3,6	55	100
8	9	16,4	23	41,8	18	32,7	3	5,5	2	3,6	55	100
9	11	20	21	38,2	15	27,3	7	12,7	1	1,8	55	100
10	9	16,4	32	58,2	11	20	2	3,6	1	1,8	55	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel iklim organisasi bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa bertanggung jawab terhadap setiap tugas yang diberikan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 52,7%.
- 2) Jawaban responden saya menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh tanpa perlu diawasi terus-menerus mayoritas responden menjawab setuju sebesar 47,3%.
- 3) Jawaban responden saya merasa bangga menjadi bagian dari sdn tempat saya bekerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 47,3%.
- 4) Jawaban responden saya memiliki rasa kepemilikan terhadap lingkungan kerja saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 32,7%.

- 5) Jawaban responden saya merasakan suasana kerja yang hangat dan saling menghargai antarpegawai mayoritas responden menjawab setuju sebesar 47,3%.
- 6) Jawaban responden saya merasa nyaman bekerja bersama rekan-rekan yang ramah mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 40%.
- 7) Jawaban responden saya merasa mendapatkan dukungan dari pimpinan dalam menjalankan tugas mayoritas responden menjawab setuju sebesar 41,8%.
- 8) Jawaban responden saya merasa terbantu karena rekan kerja saling mendukung satu sama lain mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 41,8%.
- 9) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan perbedaan pendapat dengan cara yang baik mayoritas responden menjawab setuju sebesar 38,2%.
- 10) Jawaban responden saya percaya bahwa komunikasi terbuka membantu mencegah kesalahpahaman mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 58,2%.

#### 4.1.3.3 Variabel *Servant leadership* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *servant leadership* sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel *Servant leadership***

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	9	16,4	23	41,8	14	25,5	5	9,1	4	7,3	55	100
2	7	12,7	19	34,5	20	36,4	6	10,9	3	5,5	55	100
3	12	21,8	21	38,2	18	32,7	3	5,5	1	1,8	55	100

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	10	18,2	23	41,8	18	32,7	3	5,5	1	1,8	55	100
5	11	20	23	41,8	16	29,1	4	7,3	1	1,8	55	100
6	9	16,4	25	45,5	15	27,3	5	9,1	1	1,8	55	100
7	9	16,4	20	36,4	13	23,6	7	12,7	6	10,9	55	100
8	10	18,2	17	30,9	22	40	3	5,5	3	5,5	55	100
9	13	23,6	23	41,8	11	20	6	10,9	2	3,6	55	100
10	11	20	26	47,3	14	25,5	2	3,6	2	3,6	55	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

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

- 1) Jawaban responden pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 41,8%.
- 2) Jawaban responden pimpinan memperlakukan setiap pegawai dengan penuh empati dan perhatian mayoritas responden menjawab setuju sebesar 34,5%.
- 3) Jawaban responden pimpinan mendorong pegawai untuk berkembang dan belajar hal baru mayoritas responden menjawab setuju sebesar 38,2%.
- 4) Jawaban pimpinan memberikan kepercayaan penuh untuk menyelesaikan tugas secara mandiri mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 41,8%.
- 5) Jawaban responden pimpinan memiliki arah dan tujuan kerja yang jelas untuk sekolah mayoritas responden menjawab setuju sebesar 41,8%.
- 6) Jawaban responden pimpinan memotivasi pegawai agar bekerja sesuai dengan visi sekolah mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 45,5%.

- 7) Jawaban responden pimpinan tidak segan meminta maaf jika melakukan kesalahan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 36,4%.
- 8) Jawaban responden pimpinan bersikap terbuka terhadap saran dari bawahan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 30,9%.
- 9) Jawaban responden pimpinan memberi kepercayaan penuh kepada pegawai untuk menyelesaikan tanggung jawab mayoritas responden menjawab setuju sebesar 41,8%.
- 10) Jawaban responden pimpinan yakin bahwa pegawai akan bekerja dengan jujur dan profesional mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 47,3%.

#### 4.1.3.4 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior***

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	10	18,2	25	45,5	9	16,4	10	18,2	1	1,8	55	100
2	5	9,1	21	38,2	19	34,5	8	14,5	2	3,6	55	100
3	15	27,3	27	49,1	10	18,2	2	3,6	1	1,8	55	100
4	16	29,1	29	52,7	3	5,5	5	9,1	2	3,6	55	100
5	8	14,5	21	38,2	16	29,1	6	10,9	4	7,3	55	100
6	7	12,7	21	38,2	16	29,1	10	18,2	1	1,8	55	100
7	13	23,6	35	63,6	4	7,3	2	3,6	1	1,8	55	100
8	14	25,5	27	49,1	10	18,2	2	3,6	2	3,6	55	100
9	11	20	16	29,1	16	29,1	9	16,4	3	5,5	55	100
10	13	23,6	30	54,5	6	10,9	3	5,5	3	5,5	55	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

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

- 1) Jawaban responden saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan tanpa diminta mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 45,5%.
- 2) Jawaban responden saya sering menawarkan bantuan kepada rekan kerja untuk menyelesaikan tugas mayoritas responden menjawab setuju sebesar 38,2%.
- 3) Jawaban responden saya selalu datang tepat waktu dan menyelesaikan tugas dengan disiplin mayoritas responden menjawab setuju sebesar 49,1%.
- 4) Jawaban responden saya menjaga tanggung jawab pekerjaan dengan penuh komitmen mayoritas responden menjawab setuju sebesar 52,7%.
- 5) Jawaban responden saya tetap bersikap positif meskipun menghadapi situasi kerja yang kurang menyenangkan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 38,2%.
- 6) Jawaban responden saya tidak mudah mengeluh terhadap kebijakan atau peraturan yang berlaku mayoritas responden menjawab setuju sebesar 38,2%.
- 7) Jawaban responden saya selalu menjaga sopan santun dalam berkomunikasi dengan semua rekan kerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 63,6%.
- 8) Jawaban responden saya memberi informasi penting kepada rekan kerja untuk menghindari kesalahpahaman mayoritas responden menjawab setuju sebesar 49,1%.

- 9) Jawaban responden saya aktif mengikuti kegiatan sekolah di luar jam kerja jika diperlukan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 29,1%.
- 10) Jawaban responden saya merasa memiliki tanggung jawab untuk menjaga nama baik sekolah mayoritas responden menjawab setuju sebesar 54,5%.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Model Pengukuran *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

#### 4.2.1.1 *Convergent Validity*

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali & Latan, 2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

**Tabel 4.9. *Outer Loading***

	<b>Iklm Organisasi</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b><i>Organizational Citizenship Behavior</i></b>	<b><i>Servant leadership</i></b>
IO1	0,791			
IO10	0,805			
IO2	0,709			
IO3	0,734			
IO4	0,742			
IO5	0,766			
IO6	0,786			
IO7	0,778			
IO8	0,713			
IO9	0,796			
KK1		0,716		
KK10		0,712		
KK2		0,747		
KK3		0,706		
KK4		0,725		

	<b>Iklm Organisasi</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Organizational Citizenship Behavior</b>	<b>Servant leadership</b>
KK5		0,798		
KK6		0,725		
KK7		0,774		
KK8		0,773		
KK9		0,788		
OCB1			0,757	
OCB10			0,774	
OCB2			0,745	
OCB3			0,761	
OCB4			0,757	
OCB5			0,718	
OCB6			0,767	
OCB7			0,793	
OCB8			0,754	
OCB9			0,788	
SL1				0,755
SL10				0,797
SL2				0,780
SL3				0,735
SL4				0,760
SL5				0,846
SL6				0,790
SL7				0,711
SL8				0,743
SL9				0,735

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 3* (2025)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.

#### 4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

**Tabel 4.10. Average Variance Extracted (AVE)**

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Iklm Organisasi	<b>0,512</b>
Kepuasan Kerja	<b>0,502</b>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<b>0,504</b>
<i>Servant leadership</i>	<b>0,544</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 3* (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai  $> 0,50$ . Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

#### 4.2.1.3 Cronbach Alpha

*Cronbach alpha* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0.53$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016).

**Tabel 4.11. Cronbach Alpha**

	<i>Cronbach's Alpha</i>
Iklm Organisasi	<b>0,893</b>
Kepuasan Kerja	<b>0,862</b>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<b>0,866</b>
<i>Servant leadership</i>	<b>0,906</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 3* (2025)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

#### 4.2.1.4 Composite Reliability

*Composite reliability* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*,  $0.53-0.70$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair Jr et al., 2016).

**Tabel 4.12. Composite Reliability**

	<i>Composite Reliability</i>
Iklm Organisasi	<b>0,912</b>
Kepuasan Kerja	<b>0,889</b>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<b>0,894</b>
<i>Servant leadership</i>	<b>0,922</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 3* (2025)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

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

##### 4.2.2.1 *R-Square*

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).

**Tabel 4.13. *R-Square***

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0,652	0,631
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,737	0,727

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 3* (2025)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-square* Tabel 4.13 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.631 Artinya kemampuan variabel X yaitu iklim organisasi dan *servant leadership* dalam menjelaskan Y (kepuasan kerja) adalah sebesar 63,1% dengan demikian model tergolong *moderate* (sedang); *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.727. Artinya kemampuan variabel X yaitu iklim organisasi dan *servant leadership* dalam menjelaskan Z (*organizational*

*citizenship behavior*) adalah sebesar 72,7% dengan demikian model tergolong moderat (sedang).

#### 4.2.2.2 *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*). 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 4.14. *F-Square***

	Kepuasan Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
Iklm Organisasi	0,306	0,491
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,115	
<i>Servant leadership</i>	0,127	0,098

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 3* (2025)

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

- 1) Variabel X1 (iklim organisasi) terhadap Y (kepuasan kerja) memiliki nilai = 0,306, maka efek yang sedang dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.
- 2) Variabel X2 (*servant leadership*) terhadap Y (kepuasan kerja) memiliki nilai = 0,127, maka efek yang kecil dari variabel *eksogen* terhadap

*endogen.*

- 3) Variabel X1 (iklim organisasi) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0,491, maka efek yang besar dari variabel *eksogen* terhadap mediator.
- 4) Variabel X2 (*servant leadership*) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0,098, maka efek yang kecil dari variabel *eksogen* terhadap mediator.
- 5) Variabel Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (kepuasan kerja) memiliki nilai = 0,115, maka efek yang kecil dari variabel mediator terhadap *endogen*.

#### 4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

##### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.15. *Direct Effect***

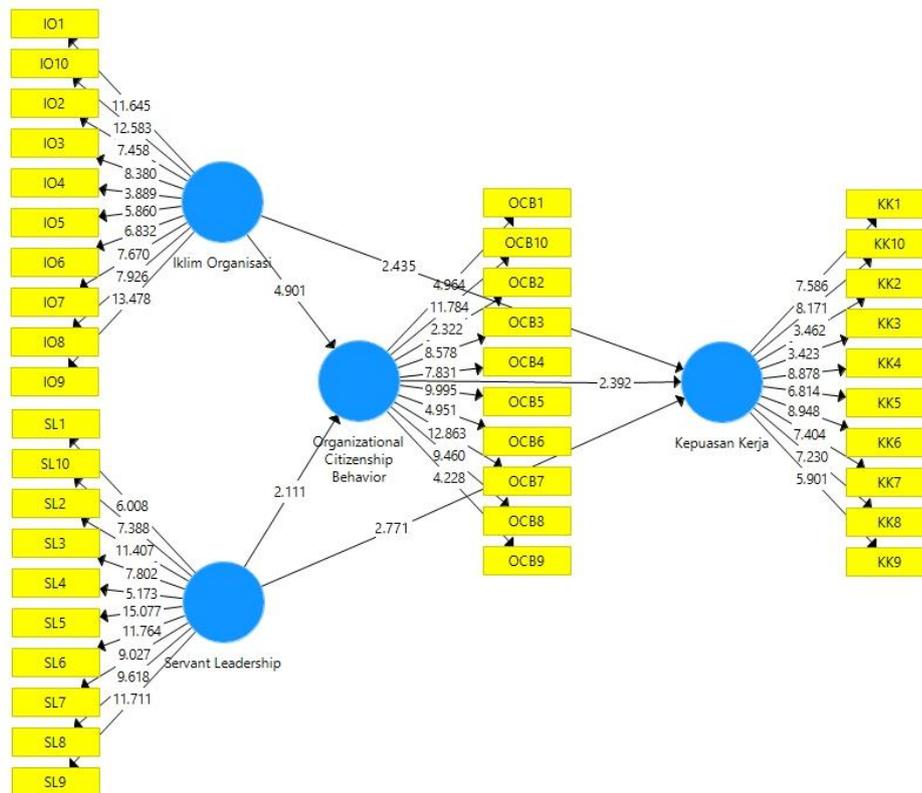
	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Iklim Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,429	0,422	0,205	2,435	<b>0,015</b>
<i>Servant leadership</i> -> Kepuasan Kerja	0,480	0,447	0,215	2,771	<b>0,009</b>
Iklim Organisasi -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,619	0,629	0,126	4,901	<b>0,000</b>
<i>Servant leadership</i> -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,276	0,268	0,131	2,111	<b>0,035</b>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,391	0,385	0,164	2,392	<b>0,017</b>

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
-> Kepuasan Kerja					

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 3* (2025)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *Tstatistic (|O/STDEV|)*), antara lain:

- a) X1 terhadap Y: nilai *Tstatistics (|O/STDEV|)* = 2,435 dan *P-Value* = 0.015 < 0.05 artinya, pengaruh X (iklim organisasi) terhadap Y (kepuasan kerja) adalah positif dan signifikan.
- b) X2 terhadap Y: nilai *Tstatistics (|O/STDEV|)* = 2,771 dan *P-Value* = 0,009 < 0.05 artinya, pengaruh X (*servant leadership*) terhadap Y (kepuasan kerja) adalah positif dan signifikan.
- c) X1 terhadap Z: nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 4,901 dan *P-Value* = 0.000 < 0.05 artinya, pengaruh X1 (iklim organisasi) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.
- d) X2 terhadap Z: nilai *Tstatistics (|O/STDEV|)* = 2,111 dan *P-Value* = 0.035 < 0.05 artinya, pengaruh X2 (*servant leadership*) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.
- e) Z terhadap Y: nilai *Tstatistics (|O/STDEV|)* = 2,932 dan *P-Values* = 0.017 < 0.05, artinya, pengaruh Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (kepuasan kerja) adalah positif dan signifikan.



Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 3* (2025)

**Gambar 4.1. Hasil Uji *Bootstrapping* (*Direct Effect*)**

## 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (Juliandi, 2018) adalah :

- Jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel *eksogen* (X1) dan (X2) terhadap variabel *endogen* (Y).
- Jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (Z), tidak memediasi pengaruh variabel *eksogen* (X1) dan (X2) terhadap variabel *endogen* (Y).

**Tabel 4.16. Indirect Effect**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
Iklm Organisasi -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kepuasan Kerja	0,242	0,242	0,119	2,032	<b>0,043</b>
<i>Servant leadership</i> -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kepuasan Kerja	0,308	0,302	0,169	2,576	<b>0,013</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 3* (2025)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.16 yaitu:

- a) Pengaruh tidak langsung (X1) -> (Z) -> (Y) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 2,032, dengan *P-Values*  $0.043 < 0.05$  (signifikan), maka *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.
- b) Pengaruh tidak langsung (X2) -> (Z) -> (Y) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 2,576 dengan *P-Values*  $0.013 < 0.05$  (signifikan), maka *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja.

### 3) Total Effect (Pengaruh Total)

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

**Tabel 4.17. Total Effect**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
Iklm Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,429	0,422	0,205	2,435	<b>0,015</b>
Iklm Organisasi ->	0,619	0,629	0,126	4,901	<b>0,000</b>

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>					
<i>Organizational Citizenship Behavior -&gt; Kepuasan Kerja</i>	0,391	0,385	0,164	2,392	<b>0,017</b>
<i>Servant leadership -&gt; Kepuasan Kerja</i>	0,488	0,514	0,200	2,439	<b>0,015</b>
<i>Servant leadership -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	0,276	0,268	0,131	2,111	<b>0,035</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS 3* (2025)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas yaitu sebagai berikut:

- a) *Total effect* untuk hubungan X1 (iklim organisasi) dan Y (kepuasan kerja) nilai *Tstatistics (|O/STDEV|)* adalah sebesar 2,435 dengan *P-Values*  $0.015 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- b) *Total effect* untuk hubungan X2 (*servant leadership*) dan Y (kepuasan kerja) nilai *Tstatistics (|O/STDEV|)* adalah sebesar 2,439 dengan *P-Values*  $0.015 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- c) *Total effect* untuk hubungan X1 (iklim organisasi) dan Z (*organizational citizenship behavior*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 4,901 dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- d) *Total effect* untuk hubungan X2 (*servant leadership*) dan Z (kepuasan kerja) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 2,111 dengan *P-Values*  $0.035 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- e) *Total effect* untuk hubungan Z (*organizational citizenship behavior*) dan Y (kepuasan kerja) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 2,392 dengan *P-Values*  $0.017 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, X1 terhadap Y dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,435$  dan  $P-Values$  0.015 dengan taraf signifikan  $0.015 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik iklim organisasi yang dirasakan pegawai di SDN Kecamatan Dolok Masihul, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan terhadap pekerjaannya.

Pengaruh positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa suasana kerja yang kondusif dalam organisasi pendidikan dasar memiliki peran strategis dalam membentuk persepsi positif pegawai terhadap pekerjaan yang mereka jalankan. Iklim organisasi yang baik ditandai oleh adanya hubungan interpersonal yang harmonis, komunikasi yang efektif, keterbukaan dalam pengambilan keputusan, kejelasan peran dan tugas, serta perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan pegawai. Faktor-faktor tersebut secara simultan membangun lingkungan kerja yang nyaman, sehingga pegawai merasa dihargai, diperhatikan, dan memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi. Kondisi inilah yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja pegawai terhadap lingkungan kerjanya.

Secara teoritis, pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui pemenuhan kebutuhan psikologis individu dalam lingkungan kerja, seperti kebutuhan akan rasa aman, penerimaan sosial, aktualisasi diri, dan pengakuan. Lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan tersebut akan menumbuhkan rasa nyaman, motivasi intrinsik, serta

keterikatan emosional pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya. Sebaliknya, apabila iklim organisasi cenderung negatif, ditandai dengan adanya konflik, komunikasi yang tidak efektif, serta minimnya perhatian pimpinan, maka kepuasan kerja pegawai akan mengalami penurunan akibat meningkatnya tekanan psikologis dan ketidaknyamanan dalam bekerja.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elqadri (2020), Thakre (2019), Danish (2019), Tadampali (2020), dan Marpaung (2020) yang menyatakan bahwa kualitas iklim organisasi berbanding lurus dengan tingkat kepuasan kerja pegawai. Semakin positif persepsi pegawai terhadap iklim organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang mereka rasakan. Hal ini dikarenakan iklim organisasi yang baik mampu memfasilitasi terciptanya suasana kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta memperkuat hubungan sosial di lingkungan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, diperlukan upaya strategis dari pihak sekolah untuk menciptakan dan mempertahankan iklim organisasi yang kondusif di SDN Kecamatan Dolok Masihul. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah dengan membangun sistem komunikasi dua arah yang efektif antar pegawai, baik secara vertikal maupun horizontal. Komunikasi yang terbuka akan mendorong terciptanya suasana kerja yang partisipatif, meningkatkan rasa saling percaya, serta memperkecil potensi terjadinya kesalahpahaman dalam organisasi.

Selain itu, penerapan gaya kepemimpinan partisipatif oleh kepala sekolah menjadi faktor penting dalam memperbaiki iklim organisasi. Melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan operasional sekolah dapat menumbuhkan rasa memiliki, meningkatkan motivasi kerja, serta

mempererat hubungan antar pegawai dan pimpinan. Hal ini secara langsung akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, karena pegawai merasa dihargai dan diakui kontribusinya dalam organisasi.

#### **4.3.2 Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja,  $X^2$  terhadap  $Y$  dengan nilai  $Tstatistics (|O/STDEV|) = 2,771$  dan  $P-Values 0.009$  dengan taraf signifikan  $0.009 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik penerapan *servant leadership* oleh pimpinan di lingkungan sekolah, maka akan diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, hasil ini mengindikasikan bahwa semakin optimal penerapan *servant leadership* dalam lingkungan kerja, khususnya di SDN Kecamatan Dolok Masihul, maka akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh signifikan tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, kondusif, serta mampu memenuhi kebutuhan psikologis dan profesional pegawai. *Servant leadership* merupakan konsep kepemimpinan yang menempatkan kepentingan pegawai sebagai prioritas utama di atas ambisi pribadi pemimpin. Melalui pendekatan ini, pemimpin berperan sebagai pelayan, pembimbing, serta fasilitator bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya membangun suasana kerja yang saling menghargai, penuh empati, dan terbuka. Konsep kepemimpinan seperti ini dinilai efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, kepercayaan yang

kuat, serta rasa aman di lingkungan kerja.

Secara teoritis, pengaruh positif dan signifikan *servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja terletak pada kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan dasar individu dalam lingkungan organisasi. Kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan mampu memberikan perhatian terhadap kebutuhan emosional, sosial, dan profesional pegawai, seperti kebutuhan akan penghargaan, rasa aman, penerimaan sosial, serta pengembangan diri. Ketika pegawai merasa diperhatikan, didengarkan, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan diberi ruang untuk berkembang, maka akan timbul perasaan puas terhadap pekerjaan yang dijalankan. Sebaliknya, ketidakhadiran sikap kepemimpinan yang melayani dapat menurunkan motivasi, memperbesar ketidakpuasan, serta meningkatkan potensi konflik di lingkungan kerja.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siagian (2019), Ramadani (2020), dan Putri (2023) yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian-penelitian tersebut dijelaskan bahwa pemimpin yang menunjukkan sikap empati, perhatian, serta keterbukaan terhadap pegawai mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan rasa dihargai di kalangan pegawai. Kondisi tersebut mendorong pegawai untuk merasa lebih puas terhadap pekerjaannya, loyal terhadap organisasi, serta meningkatkan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, maka diperlukan upaya strategis dari pihak SDN Kecamatan Dolok Masihul untuk memperkuat penerapan *servant leadership* di lingkungan sekolah. Kepala sekolah diharapkan dapat menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan

kebutuhan pegawai, serta membangun komunikasi yang efektif dan terbuka. Selain itu, perlu diadakan kegiatan rutin berupa forum diskusi, kegiatan kebersamaan, dan ruang aspirasi sebagai media pegawai untuk menyampaikan pendapat, keluhan, dan saran. Langkah lain yang dapat dilakukan adalah memberikan penghargaan atau apresiasi atas kinerja pegawai, sehingga dapat memotivasi serta meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan sekolah secara berkelanjutan.

#### **4.3.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, X1 terhadap Z dengan nilai  $Tstatistics (|O/S TDEV|) = 4,901$  dan  $P-Values 0.000$  dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian, dapat diartikan semakin baik persepsi pegawai terhadap iklim organisasi, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai menunjukkan perilaku OCB.

Pengaruh signifikan ini menunjukkan bahwa iklim organisasi merupakan faktor eksternal penting yang berperan dalam membentuk sikap dan perilaku pegawai, khususnya dalam hal *organizational citizenship behavior*. Iklim organisasi yang kondusif ditandai dengan suasana kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka, serta adanya kejelasan peran dan dukungan dari pimpinan. Ketika pegawai merasakan lingkungan kerja yang demikian, maka mereka cenderung lebih bersedia secara sukarela memberikan kontribusi tambahan di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja tetap positif, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi.

Secara teoritis pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap OCB terletak pada kemampuan lingkungan kerja yang baik dalam membangun suasana emosional dan psikologis yang positif bagi pegawai. Lingkungan kerja yang sehat tidak hanya membantu pegawai menyelesaikan tugas formalnya, tetapi juga mendorong timbulnya inisiatif pribadi untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi tanpa paksaan. Dalam iklim organisasi yang positif, pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dan diperlakukan secara adil, sehingga tumbuh keinginan untuk menunjukkan perilaku prososial yang bermanfaat bagi lingkungan kerjanya. Seperti dijelaskan oleh Guna (2022), keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan tugas serta kemauan untuk melakukan pekerjaan sukarela merupakan indikator bahwa iklim organisasi telah berjalan secara optimal.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lubis (2019), Khairuddin (2020), dan Susilo (2023) yang menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa suasana kerja yang mendukung, hubungan kerja yang harmonis, serta kepemimpinan yang memperhatikan kesejahteraan pegawai mampu meningkatkan frekuensi perilaku OCB di lingkungan organisasi. Semakin baik persepsi pegawai terhadap iklim organisasi, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk secara sukarela membantu organisasi di luar peran formalnya.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, maka disarankan kepada SDN Kecamatan Dolok Masihul untuk terus memperkuat kualitas iklim organisasi di lingkungan sekolah. Kepala sekolah perlu membangun komunikasi yang efektif dan terbuka, menciptakan suasana kerja yang kondusif, serta memberikan ruang

partisipasi kepada pegawai dalam pengambilan keputusan organisasi. Selain itu, penting untuk membangun hubungan kerja yang harmonis dan memperhatikan kesejahteraan pegawai agar dapat menumbuhkan rasa memiliki serta loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian, perilaku OCB pegawai dapat meningkat dan mendukung tercapainya kinerja sekolah secara optimal.

#### **4.3.4 Pengaruh *Servant leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*,  $X^2$  terhadap  $Z$  dengan nilai  $Tstatistics (|O/STDEV|) = 2,111$  dan  $P-Values 0.035$  dengan taraf signifikan  $0.035 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian, dapat diartikan semakin tinggi penerapan *servant leadership* oleh pimpinan sekolah, maka akan diikuti oleh peningkatan kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB.

Pengaruh signifikan ini menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki peran penting dalam mendorong terbentuknya perilaku sukarela pegawai di luar tugas formal yang diemban. *Servant leadership*, sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan terhadap kebutuhan, kesejahteraan, dan pengembangan pegawai, mampu menciptakan suasana kerja yang positif, partisipatif, serta membangun hubungan interpersonal yang harmonis. Dalam situasi tersebut, pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dan memiliki rasa keterikatan emosional terhadap organisasi, sehingga secara sukarela terdorong untuk berkontribusi lebih dalam bentuk perilaku OCB.

Secara teoritis pengaruh positif dan signifikan *servant leadership* terhadap OCB terletak pada karakteristik dasar *servant leadership* yang menempatkan kepentingan pegawai di atas kepentingan pribadi pemimpin. Kepemimpinan yang melayani mendorong pemimpin untuk secara aktif memenuhi kebutuhan, mendengarkan aspirasi, serta memberikan dukungan moral dan emosional kepada pegawai. Ketika pemimpin mampu menunjukkan kepedulian tersebut, pegawai akan merasa termotivasi untuk meniru perilaku positif tersebut dengan cara membantu rekan kerja, berinisiatif mengambil peran tambahan, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Noviyanti (2019), pemimpin pelayan menciptakan rasa pelayanan bersama di lingkungan kerja yang akan meningkatkan perilaku OCB pegawai. Demikian pula, menurut Mohapatra (2020), *servant leadership* yang berfokus pada pengembangan individu dapat memberikan kontribusi positif terhadap keterlibatan pegawai dalam aktivitas organisasi.

Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aprilda (2019), Hasanuddin (2021), Nuraini (2022), Wahyu (2019), Roza (2021), Fatri (2022), dan Puspasari (2023) yang menemukan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Meskipun fokus utama penelitian tersebut adalah pada kepuasan kerja, namun secara teoritis dapat dikaitkan bahwa kepemimpinan yang melayani cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang bukan hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong perilaku OCB. Hal ini disebabkan karena pegawai yang merasa puas dan diperhatikan cenderung memiliki keinginan sukarela untuk berkontribusi lebih bagi organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, maka disarankan kepada SDN Kecamatan Dolok Masihul untuk terus meningkatkan kualitas penerapan *servant leadership* di lingkungan sekolah. Kepala sekolah diharapkan dapat memperkuat praktik kepemimpinan yang melayani, seperti memberikan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, membuka ruang diskusi partisipatif, serta menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan profesional dan pribadi pegawai. Selain itu, sekolah dapat mengadakan kegiatan peningkatan kapasitas kepemimpinan berbasis pelayanan serta membangun budaya kerja yang menekankan pentingnya kerja sama dan saling membantu. Dengan demikian, diharapkan perilaku OCB pegawai akan meningkat, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada kemajuan organisasi pendidikan.

#### **4.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja, Z terhadap Y dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,392$  dan  $P-Values 0,017$  dengan taraf signifikan  $0.017 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat diartikan semakin tinggi kecenderungan pegawai dalam menunjukkan perilaku OCB, maka akan diikuti dengan meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan.

Pengaruh signifikan ini menunjukkan bahwa perilaku OCB memiliki peranan penting dalam membentuk persepsi positif pegawai terhadap lingkungan kerja dan pekerjaannya. *Organizational citizenship behavior* merupakan

serangkaian perilaku sukarela yang dilakukan pegawai di luar kewajiban formalnya, seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja tetap nyaman, serta menunjukkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Ketika pegawai secara aktif menunjukkan perilaku OCB, hal ini akan menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, meningkatkan hubungan interpersonal, serta mengurangi potensi konflik di lingkungan kerja, sehingga berkontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja.

Secara teoritis pengaruh positif dan signifikan OCB terhadap kepuasan kerja adalah karena perilaku-perilaku sukarela tersebut mampu membangun iklim sosial yang positif di lingkungan organisasi. Ketika pegawai secara sukarela menunjukkan kepedulian, kerja sama, dan komitmen terhadap organisasi, hal ini akan menciptakan rasa nyaman, saling menghargai, serta meningkatkan keterikatan emosional di antara pegawai. Lingkungan kerja yang positif dan harmonis inilah yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja, sebab pegawai merasa didukung, dihargai, dan memiliki peran penting dalam organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Sadeghi (2019), semakin baik penerapan OCB, maka akan semakin tinggi pula kepuasan dan kinerja pegawai, karena individu merasa menjadi bagian dari lingkungan kerja yang suportif dan saling peduli.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2018), Chaerani (2018), dan Ritonga (2019) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memberikan pengaruh positif yang cukup berarti terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam penelitian-penelitian tersebut dijelaskan bahwa perilaku OCB yang tinggi, ditandai dengan kesediaan membantu, loyalitas, serta rasa tanggung jawab terhadap lingkungan kerja,

berkontribusi langsung dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, harmonis, dan mendukung terciptanya kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil temuan ini, disarankan kepada SDN Kecamatan Dolok Masihul untuk terus mendorong dan memfasilitasi terciptanya perilaku *organizational citizenship behavior* di lingkungan sekolah. Pihak sekolah dapat membangun budaya kerja yang mengedepankan kerja sama, solidaritas, serta memberikan apresiasi terhadap pegawai yang menunjukkan perilaku positif di luar tugas formalnya. Selain itu, penting untuk menyelenggarakan kegiatan kebersamaan, program penghargaan, serta komunikasi terbuka antar pegawai guna memperkuat hubungan sosial dan menumbuhkan rasa saling memiliki di lingkungan kerja. Dengan demikian, diharapkan kepuasan kerja pegawai akan meningkat seiring dengan terbentuknya lingkungan kerja yang produktif, suportif, dan harmonis.

#### **4.3.6 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior*, X1 terhadap Y melalui Z dengan nilai  $Tstatistics (|O/STDEV|) = 2,032$  dan  $P-Values 0.043$  dengan taraf signifikan  $0.043 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior*. Artinya, *organizational citizenship behavior* mampu menjadi variabel *intervening* yang memperkuat hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja pegawai di SDN Kecamatan Dolok Masihul.

Pengaruh signifikan ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berperan sebagai jalur penting yang menghubungkan iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Iklim organisasi yang kondusif, ditandai dengan hubungan kerja yang harmonis, kejelasan peran, dukungan atasan, serta suasana kerja yang nyaman, tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan perilaku OCB pegawai. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan organisasi yang baik cenderung terdorong untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formalnya, seperti membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja tetap positif, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Perilaku-perilaku tersebut selanjutnya berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan produktif, sehingga kepuasan kerja pegawai pun meningkat.

Secara teoritis pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja melalui OCB adalah karena lingkungan kerja yang positif mendorong munculnya perilaku prososial pegawai. Ketika pegawai merasa dihargai, didukung, dan bekerja dalam suasana yang nyaman, maka mereka cenderung menunjukkan sikap peduli, saling membantu, serta loyal terhadap organisasi. *Organizational citizenship behavior* yang tinggi akan memperkuat iklim kerja yang positif, meningkatkan kepercayaan antarpegawai, serta membangun solidaritas kerja. Kondisi ini pada akhirnya berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena pegawai merasa diterima, memiliki peran penting dalam organisasi, serta mampu menyalurkan inisiatif pribadi untuk mendukung kemajuan organisasi. Seperti dijelaskan oleh Harini (2022), kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan individu terhadap pekerjaannya, yang dapat dipengaruhi oleh

suasana kerja dan hubungan sosial di lingkungan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hafidz (2019), yang menyatakan bahwa OCB merupakan konsep manajemen yang memiliki dampak penting terhadap produktivitas, efektivitas organisasi, dan moral pegawai. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2022), Narpati (2020), dan Foeh (2021) juga menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap OCB dan kepuasan kerja, di mana lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan perilaku OCB pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Hasil-hasil penelitian ini menguatkan bahwa peran OCB sebagai variabel mediasi sangat penting dalam menjembatani pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil temuan ini, disarankan kepada SDN Kecamatan Dolok Masihul untuk secara aktif menciptakan dan mempertahankan iklim organisasi yang kondusif. Kepala sekolah diharapkan membangun komunikasi yang terbuka, mempererat hubungan kerja antarpegawai, serta memberikan dukungan dan apresiasi atas kontribusi pegawai. Selain itu, sekolah perlu mendorong terbentuknya perilaku *organizational citizenship behavior* di lingkungan kerja dengan memberikan ruang partisipasi, program apresiasi pegawai, serta kegiatan yang memperkuat solidaritas kerja. Dengan demikian, diharapkan *organizational citizenship behavior* pegawai meningkat, yang pada akhirnya akan berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja organisasi pendidikan secara optimal.

#### 4.3.7 Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior*,  $X_2$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,576$  dan  $P-Values$  0.013 dengan taraf signifikan  $0.013 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior*. Artinya, perilaku OCB berperan sebagai variabel *intervening* yang memperkuat hubungan antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja di lingkungan SDN Kecamatan Dolok Masihul.

Pengaruh signifikan ini menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga melalui peningkatan *organizational citizenship behavior* pegawai. Penerapan *servant leadership* yang ditunjukkan dengan perilaku pemimpin yang melayani, penuh empati, memperhatikan kesejahteraan pegawai, dan membangun relasi yang harmonis mampu mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja tetap positif, serta loyal terhadap organisasi. Perilaku-perilaku sukarela tersebut akan menciptakan suasana kerja yang nyaman, meningkatkan rasa kebersamaan, serta membangun solidaritas antarpegawai, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

Secara teoritis pengaruh positif dan signifikan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui OCB adalah karena pemimpin yang melayani secara aktif memenuhi kebutuhan emosional dan profesional pegawai, yang mendorong pegawai untuk membalasnya melalui

perilaku prososial dalam bentuk OCB. *Organizational citizenship behavior* ini berperan sebagai penguat iklim sosial organisasi, menciptakan suasana kerja yang harmonis, dan meningkatkan perasaan memiliki terhadap organisasi. Seperti dijelaskan oleh Suryati (2021), kepuasan kerja merupakan respons emosional yang muncul ketika kondisi lingkungan kerja sesuai dengan preferensi dan nilai-nilai individu. Sementara itu, menurut Organ et al. (2018) dan Bhoki (2020), OCB memiliki kontribusi penting dalam mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi, serta meningkatkan kepuasan pegawai melalui terciptanya suasana kerja yang suportif dan positif.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asih (2020) dan Elche (2020) yang menyatakan bahwa *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan, pertumbuhan pribadi pegawai, dan keterlibatan emosional dalam organisasi. Gaya kepemimpinan ini mampu membangun hubungan kerja yang lebih humanis dan harmonis, yang pada akhirnya mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB dan meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian terdahulu ini memperkuat temuan bahwa *servant leadership*, ketika didukung oleh perilaku OCB, dapat menjadi faktor strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, disarankan kepada SDN Kecamatan Dolok Masihul untuk memperkuat implementasi *servant leadership* dalam kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah diharapkan mampu menjadi teladan dalam pelayanan, memperhatikan kebutuhan pegawai, serta membangun komunikasi yang terbuka dan humanis. Selain itu, penting bagi sekolah untuk mendorong terciptanya *organizational citizenship behavior* di kalangan pegawai

melalui program penghargaan, pelatihan perilaku prososial, dan kegiatan yang mempererat hubungan sosial di lingkungan kerja. Dengan penerapan kebijakan tersebut secara berkelanjutan, diharapkan kepuasan kerja pegawai dapat meningkat, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi pendidikan secara optimal.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 55 orang, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di SDN Kecamatan Dolok Masihul.
2. *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di SDN Kecamatan Dolok Masihul.
3. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di SDN Kecamatan Dolok Masihul.
4. *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di SDN Kecamatan Dolok Masihul.
5. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di SDN Kecamatan Dolok Masihul.
6. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* di SDN Kecamatan Dolok Masihul.
7. *Servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* di SDN Kecamatan Dolok Masihul.

#### **5.2 Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kualitas kinerja dan suasana kerja di SDN Kecamatan Dolok Masihul, perlu dilakukan berbagai perbaikan strategis

yang menyentuh aspek internal organisasi sekolah. Salah satu persoalan utama yang perlu segera dibenahi adalah rendahnya kepuasan kerja guru. Minimnya *antusiasme* dalam mengajar, partisipasi kegiatan sekolah yang rendah, kelelahan emosional, serta hubungan kerja yang kurang harmonis, harus diatasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan apresiatif. Kepala sekolah dapat mengadakan program pembinaan mental dan emosional, kegiatan *refreshing*, serta memberikan penghargaan atas prestasi atau kontribusi guru, baik dalam bentuk materi maupun pengakuan formal. Langkah ini diharapkan mampu membangkitkan kembali semangat dan antusiasme para guru dalam menjalankan tugasnya.

2. Iklim organisasi di sekolah perlu diperbaiki dengan membangun komunikasi yang lebih terbuka dan efektif antara pimpinan sekolah, guru, serta seluruh staf. Kepala sekolah sebaiknya rutin mengadakan rapat koordinasi, forum diskusi, dan forum evaluasi yang melibatkan semua pihak secara aktif. Kolaborasi antar staf juga perlu ditingkatkan melalui kegiatan kerja sama antar guru dalam perencanaan pembelajaran, pelatihan bersama, serta berbagai kegiatan sekolah lainnya. Setiap konflik yang terjadi di lingkungan kerja harus segera diselesaikan secara bijaksana melalui pendekatan musyawarah dan dialog terbuka agar tidak menimbulkan ketegangan berkepanjangan yang dapat memengaruhi suasana kerja.
3. Kepala sekolah perlu mulai menerapkan prinsip *servant leadership* dalam kepemimpinannya. Kepala sekolah tidak hanya berfokus pada pencapaian administratif dan target-target akademik, tetapi juga harus memperhatikan

kesejahteraan, kebutuhan, serta peran aktif para guru. Kepala sekolah perlu menjadi sosok yang mampu melayani, mendengarkan aspirasi, memberikan dukungan moral, dan menjadi teladan dalam bersikap serta bekerja. Dengan kepemimpinan yang lebih humanis dan *supportif*, diharapkan hubungan antarwarga sekolah menjadi lebih harmonis dan produktif.

4. kesadaran dan motivasi pegawai dalam menerapkan *organizational citizenship behavior* (OCB) juga harus ditingkatkan. Sekolah dapat mengadakan program pelatihan tentang pentingnya nilai-nilai OCB dalam lingkungan pendidikan, seperti semangat membantu rekan kerja, kesadaran menjaga ketertiban, serta inisiatif untuk berkontribusi tanpa menunggu perintah. Selain itu, pemberian penghargaan bagi guru dan staf yang menunjukkan perilaku positif di luar tugas formalnya dapat menjadi pemicu motivasi. Dengan terbentuknya budaya kerja yang positif dan penuh rasa tanggung jawab, SDN Kecamatan Dolok Masihul akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan berorientasi pada pelayanan pendidikan yang berkualitas.

### **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 kepuasan kerja hanya menggunakan faktor iklim organisasi, *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior*, variabel *organizational citizenship behavior* digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.
2. Hasil penelitian hanya berlaku untuk sampel yang digunakan dalam penelitian dan tidak dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih luas.
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

- Achmad Fauzil, Annisa Suci Wulandari<sup>2\*</sup>, Della Restu Cahyani<sup>3</sup>, Nia Nurfitri<sup>4</sup>, N., & Khairani<sup>5</sup>, Ramara Deva<sup>6</sup>, S. N. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(1), 29. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v6i1.16350>
- Aprilda. (2019). *Servant leadership, Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour*.
- Aprillianti, N., & Nusa Putra, U. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru: Sebuah Tinjauan Literatur. *Conference Series*, 1(1), 72–87.
- Asih, E. R., & Sholeh, M. (2020). Pengaruh *servant leadership* dan budaya sekolah terhadap kinerja guru di sekolah dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 8(2), 89–99. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/37/article/view/34151>
- Astuti, R., Akbar, L. Y., & Hasibuan, L. S. (2021). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Deltamas Surya Indah Mulia Medan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 8–13.
- Bayu Putra, R., & Fitri, H. (2021). Literature Review: Model Pengukuran Kinerja Dosen Dan Organizational Citezenship Behavior Berdasarkan Karakteristik Individu, Budaya Kerja Dan Perilaku Individu. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 485–512. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.447>
- Bhoki, H. (2020). *The Influence of Leader Member Exchange, Organizational Culture and Ethical Values on Organizational Citizenship Behavior Teacher State Senior High Schools in East Flores District*. 443(Iset 2019), 429–435. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200620.083>
- Chaerani, S., & Nimran, U. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Divisi Human Capital Kantor Pusat PT. Bank Negara Indonesia (Persero),Tbk.). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 60(2), 134–142. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2518>
- Cobit, M., & Dewanti, P. (2020). Audit Pengaruh Perceived Organizational Support dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dosen STMIK STIKOM Bali. *Journal Speed – Sentra Penelitian Engineering Dan Edukasi*, 9(3), 1–6.

- Darodjat, T. A. (2020). Konsep-konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini. *Bandung: Refika Aditama.*, 1–476.
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). *Servant leadership* and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035–2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0501>
- Elqadri, Z. M., & Priyono. (2020). The influence of organizational culture, organizational climate, and the promotion of the position of employee job satisfaction in PT. Surabaya Graphics Media Temprina. *Asian Social Science*, 11(22), 139–148. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n22p139>
- Eni Erlina Ritonga. (2019). Peran Organizational Citizenship Behavior Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat. *Penambahan Natrium Benzoat Dan Kalium Sorbat (Antiinversi) Dan Kecepatan Pengadukan Sebagai Upaya Penghambatan Reaksi Inversi Pada Nira Tebu*, 71–86.
- Ependi, N. H., Purnomo, D., & Siswandi, S. (2020). the Influence of Organizational Climate and Organizational Commitment To Turnover Intension of Employees of Pt Salah Satu Branch of Bank BumN. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(01), 253–265. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i01.980>
- Fanny, S. A. (2020). Analisa *servant leadership* terhadap organizational citizenship behavior (ocb) melalui kepuasan kerja karyawan di hotel bumi surabaya. *Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya*, XI(no.4), 427–440.
- Fathiyah, F., & Bambang Niko Pasla. (2021). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Jambi Province Government Employees. *Jurnal Prajaiswara*, 24(2), 127–136. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i2.24>
- Fatril, R., Putra, R. B., Dewi, R. C., & Fitri, H. (2022). Pengaruh *Servant leadership* dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pendidikan Kota Padang. *Journal of Law and Economics*, 1(1), 21–31. <https://doi.org/10.56347/jle.v1i1.37>
- Firmansyah, A. B., & Hersona, S. (2021). *Servant leadership*, Manajemen Mutu Pendidikan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(2), 335–350. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i2.6813>

- FoEh, J. E., & Papote, E. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Anggota Ditlantas Kepolisian Daerah Ntt. *Ultima Management : Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 148–163. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v13i1.2046>
- García-Martínez, I., Montenegro-Rueda, M., Molina-Fernández, E., & Fernández-Batanero, J. M. (2021). Mapping teacher collaboration for school success. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(4), 631–649. <https://doi.org/10.1080/09243453.2021.1925700>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit UNDIP.
- Guna, I. P. A. A., Sapta, I. K. S., & Rihayana, I. G. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi, Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Adika Jaya Dewata Denpasar. *Values*, 3(2), 401–417.
- Hafidz, S. W. M., Hoesni, M. S., & Fatimah, O. (2019). The relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Asian Social Science*, 8(9), 32–37. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n9p57>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hamali, A. Y. (2020). Pemahaman Manajemen Sumber daya Strategi Mengelola Karyawan. In *Digilib.Ubl.Ac.Id*. <https://www.researchgate.net/profile/Arif-Hamali/amp>
- Hamid. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia : CV Budi Utama*.
- Harini, H., Terminanto, A. A., Perkasa, D. H., Pandaryasi, H., & Brahma, I. A. (2022). Correlation Between Principals' Job Satisfaction and Their Normative Commitment. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 730–745. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3440>
- Hasanuddin, B., Mustainah, M., & Buntuang, P. C. D. (2021). The influence of *servant leadership* on job satisfaction with individual character as a moderating variable. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 445–455. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.37](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.37)
- Hendryadi, H., & Suryani, S. (2015). *cover-edisi-2018*.
- Hidayat, M., Abidin, ) H Zainal, & Hs, R. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organisational Cityzhenship Behavior Karyawan Pada Pt Indomart Kecamatan Selaparang. *Jurnal Kompetitif : Media Informasi Ekonomi Pembangunan*, 7(1).

- Jaya, N., Mukhtar, A., & UA, A. N. A. (2020). Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. *BALANCA : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 35–43. <https://doi.org/10.35905/balanca.v2i1.1393>
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan SmartPLS*. Batam: Universitas Batam.
- Khan, N. (2019). The Impact of Organizational Climate on Teachers Commitment. *Journal of Education and Educational Development*, 6(2), 327–342. <https://doi.org/10.22555/joeeed.v6i2.2211>
- Kurniawan, T., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., Siwalankerto, J., & Karyawan, K. (2019). 287266-Pengaruh-Servant-Leadership-Terhadap-Kin-751318D5. 7.
- Kusumajati, D. A. (2019). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2021). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Lestari, E. R., Kholifatul, N., & Ghaby, F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7, 116–123.
- Lubis, M. S. (2019). *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja*. 2012. <https://doi.org/10.31846/jae.v3i2.176>
- Ma'muroh, S., Gunistiyo, & Mariyono, J. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal. *Permana : Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 15(2), 266–287. <https://doi.org/10.24905/permana.v15i2.311>

- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. Mega.
- Mangkunegara, A. P. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara, 1*, 391. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=e2ppEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=manajemen+pengetahuan&ots=gV368HYIR3&sig=ugm1Twmq-r6Ya9ITLRHYA6ieJi0>
- Marpaung, R. A., & Anindita, R. (2020). Does Impact Of Organizational Climate And Motivation On Organizational Commitment Moderate By Job Satisfaction? A Case in Broadcasting Industry. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(05), 16–23. <https://doi.org/10.9790/487x-1905041623>
- Mira, W. S., & Margaretha, M. (2020). Pengaruh *Servant leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior. *Journal Manajemen*, 11(2), 189–206.
- Mohapatra, S. (2020). *Management for Professionals*. 51–67. <http://www.springer.com/series/10101>
- Muslih, M., & Zamara, N. (2022). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.
- Narpati, B., Andrian, A., & Nursal, M. F. (2020). Pengaruh Turnover Intention Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Sales Promotion Girl (SpG) Matahari Department Store – Bekasi. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 3(2), 174–188. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v3i2.4819>
- Nuraini. (2022). Efek gaya kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior sebagai mediasi. *Jurnal Social Science and Religion*, 1(3), 215–222. <https://jkmk.akademimanajemen.or.id/index.php/home/article/view/48%0Ahttps://jkmk.akademimanajemen.or.id/index.php/home/article/download/48/24>
- Octaviani, E., Erlina, R., & Jimad, H. (2022). The Influence of *Servant leadership* and Motivation on Employee Performance with Work Satisfaction as Mediating Variable in PT Jasa Raharja Employee. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN*, 11(6 Ser III), 17–28. <https://doi.org/10.35629/8028-1106031728>
- Oktavianti, S., Dacholfany, M. I., & Sutanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di SMP Se-Kecamatan Purbolinggo Kabupaten Lampung

Timur. *Jurnal Lentera Pendidikan*, 4(2), Hal. 58-71.

- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Palahudin, Ismartaya, & Wetik, J. D. (2021). Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 2(1), 1–6. <http://journal.yrpiuku.com/index.php/msej>
- Pohan, F. (2021). Pengaruh *Servant leadership* dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT General Indah Mustika. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 2(2), 47–53.
- Pratiwi, M. A., Haryani, D. S., & Putri, A. S. (2021). 2) & 3). 2(2), 397–408.
- Puspasari, R. (2023). Pengaruh *Servant leadership* terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 331. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.997>
- Putra, R. B., & Fitri, H. (2021). The Effects of Mediating Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviors with *Servant leadership* and Human Relations as Antecedent Variables. *Andalas Management Review*, 5(1), 15–32.
- Putri, D., & Setyaningrum, R. (2023). Pengaruh *Servant leadership* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dimediasi Budaya Organisasi Pada Karyawan Generasi Z Di Wilayah Jababeka. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 280–292. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/3524>
- Qaiser Danish, R., Draz, U., & Yasir Ali, H. (2019). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan. *American Journal of Mobile Systems, Applications and Services*, 1(2), 102–109. <http://www.aiscience.org/journal/ajmsa><http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
- Rachman, L., & Dewanto, A. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Perawat (Studi pada Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(2). <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.2.14>

- Rahmawati, Adinda Setiawati, & Taufik Muhtarom. (2024). Analisis Kepemimpinan Pendidikan; Kompetensi Kepala Sekolah. *Journal Innovation In Education*, 2(3), 50–61. <https://doi.org/10.59841/inoved.v2i3.1343>
- Rahmawati Ita, L. S. M. N. C. (2020). Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. In *Universitas KH. A. WAHAB HASBULLAH*. Lppm Universitas KH. A. Wahab Hasbullah.
- Ramadani, D. A., & Prasetyo, A. P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal EBBANK*, 11(2), 45–56.
- Riyanto, S., & Panggabean, M. (2020). *The Impact of Leadership, Organizational Culture and Organizational Climate on Employee Job Satisfaction (Case Study: PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk)*. 120(Icmeb 2019), 28–36. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.007>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi (Edisi 12)*. Salemba Empat.
- Roni, J. (2024). *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Aceh Syariah Kantor Cabang Bireuen*. *IndOmera*, 5(9), 61-69.
- Roza, W., Azka, B. P., & Dharma, R. (2021). The Effect of *Servant leadership* and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior: Job Satisfaction as Mediating Variable. *UPI YPTK Journal of Business and Economics*, 6(3), 9–15. <https://doi.org/10.35134/jbe.v6i3.42>
- Sadeghi, G., Ahmadi, M., & Yazdi, M. T. (2019). The relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance (case study: Agricultural Jihad Organization of Mazandaran Province). *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 317–324. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(3-si\).2016.03](https://doi.org/10.21511/ppm.14(3-si).2016.03)
- Saputra, B., & Anindita, R. (2021). Peran *Servant leadership* Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan Pada Industri Manufaktur. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 12. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13139>
- Setiawan, W. S. (2019). Pengaruh *Servant leadership* terhadap Organizational Citinzenship Behaviour, melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediasi di PT. Cobra Dental Group. *Agora*, 7(2), 1–6.

- Siagian, S. P. (2019). *Pengaruh Servant leadership Dan Teamwork Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Xyz*. [http://eprints.uny.ac.id/66192/%0Ahttp://files/364/Siagian - 2019 - Pengaruh Servant leadership dan Teamwork terhadap .pdf%0Ahttp://files/365/66192.html](http://eprints.uny.ac.id/66192/%0Ahttp://files/364/Siagian%20-%20Pengaruh%20Servant%20leadership%20dan%20Teamwork%20terhadap.pdf%0Ahttp://files/365/66192.html)
- Spears, L. C. (2021). Character and *Servant leadership*: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30. <https://www.regent.edu/journal/journal-of-virtues-leadership/character-and-servant-leadership-ten-characteristics-of-effective-caring-leaders/>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Dan R&D*. ALFABETA.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Pendidikan. In *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta Kualitas.
- Sulaeman, M., & Surahman, M. 2. (2022). *Pengaruh Motivasi Kepuasan Kerja, dan Sertifikasi terhadap Kinerja guru madrasah aliyah Banjar*.
- Sunarni, S., & Sultoni, S. (2023). Unveiling the Influence of *Servant leadership* on Teacher Job Satisfaction : A Study on the Mediating Effects of Work Motivation, Organizational Culture, and Organizational Climate. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian Dan Kajian Kepustakaan Di Bidang Pendidikan, Pengajaran Dan Pembelajaran*, 9(2), 605. <https://doi.org/10.33394/jk.v9i2.7817>
- Supriani, Y., Tanjung, R., Mayasari, A., & Arifudin, O. (2022). Peran Manajemen Kepemimpinan dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 332–338. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.417>
- Suryani, S., & Hendrayadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif*. Jakarta: Prenadamedia Grup.
- Suryati, S. (2021). Gaya Kepemimpinan *Servant leadership*, Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus Pada Kantor Bpkad “Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) Kabupaten Mappi). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 1002–1018. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.768>
- Susandra, S., Sabri, & Nasfi, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Keuangan Kabupaten Lima Puluh Kota. *El-Kahfi | Journal of Islamic Economics*, 2(02), 42–57. <https://doi.org/10.58958/elkahfi.v2i02.58>

- Syafaat Ariful Huda. (2020). Organizational Citizenship Behavior Teachers in Indonesia. *JISAE: Journal of Indonesian Student Assessment and Evaluation*, 5(2), 13–25. <https://doi.org/10.21009/jisae.v5i2.12461>
- Syah, T. Y. R., & Noviyanti. (2019). *Servant leadership* , Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 03(04), 57–64.
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesyra*, 6(1), 587–605. <https://doi.org/10.36778/jesyra.v6i1.976>
- Tadampali, A. C. T., Hadi, A., & Salam, R. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Bank Sulselbar. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 6(2), 35. <https://doi.org/10.26858/jiap.v6i2.2479>
- Thakre, N., & Shroff, N. (2019). Organizational Climate, Organizational Role Stress and Job Satisfaction among Employees. *Journal of Psychosocial Research*, 11(2), 469–478. <https://www.proquest.com/openview/846d5ea7fb7c7dd502586bf2190c8741/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=506336>
- Tumanggor, R. O. (2020). *Kepuasan Kerja dan Subjective Well-Being dari Perspektif Psikologi Industri & Organisasi*.
- Wahyu, A., Tentama, F., & Diah Sari, E. Y. (2019). The role of *servant leadership* and organizational climate on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediator. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 1134–1141.

## Lampiran 1

### KUESIONER PENELITIAN

---



*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

#### **Pengaruh iklim organisasi dan *Servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja di mediasi *Organizational Citizenship Behavior* di SDN Kecamatan Dolok Masihul**

Bapak/Ibu Yang Terhormat :

Bersama ini saya Lika Adelia Saragih (2105160085) memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan tugas akhir pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam menyelesaikan data penelitian. Atas bantuan bapak/ibu saya ucapkan terimakasih.

#### **A. Petunjuk Pengisian**

1. Berikanlah tanda centang (✓) pada salah satu kotak pilihan jawaban yang tersedia pada masing-masing pertanyaan bagian titik-titik (.....) untuk pertanyaan yang membutuhkan jawaban tertulis.
2. Dalam menjawab semua pertanyaan dibawah ini, Bapak/Ibu dipersilahkan memilih satu jawaban yang telah tersedia dengan pendapat Bapak/Ibu yang paling di anggap sesuai.

Dengan opsi jawaban sebagai berikut :

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

#### **B. Identitas Responden**

1. No. Responden : ..... (Di isi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
3. Golongan Pendidikan :  S1  S2  S3
4. Gaji :  2-4 Juta  4-6 Juta  6-8 Juta

**Kepuasan Kerja (Y)**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
	<b>Gaji</b>					
1	Saya merasa gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja saya					
2	Saya merasa penghasilan saya mampu mencukupi kebutuhan sehari-hari					
	<b>Pekerjaan</b>					
3	Saya menikmati tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya setiap hari					
4	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan di sekolah ini					
	<b>Atasan</b>					
5	Saya merasa atasan saya memberikan arahan dengan jelas dan tegas					
6	Saya dapat berdiskusi dengan nyaman dengan atasan terkait pekerjaan					
	<b>Rekan Kerja</b>					
7	Saya merasa rekan kerja saya mendukung dalam menyelesaikan tugas					
8	Saya merasa suasana kerja antar rekan sangat menyenangkan					
	<b>Promosi</b>					
9	Saya merasa adanya peluang untuk mendapatkan promosi sesuai prestasi					
10	Saya percaya sistem promosi di sekolah ini berjalan secara adil					

**Organizational Citizenship Behavior (Z)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b><i>Altruism (Tolong Menolong)</i></b>					
1	Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan tanpa diminta					
2	Saya sering menawarkan bantuan kepada rekan kerja untuk menyelesaikan tugas					
	<b><i>Conscientiousness (Kepedulian terhadap Tugas)</i></b>					
3	Saya selalu datang tepat waktu dan menyelesaikan tugas dengan disiplin					
4	Saya menjaga tanggung jawab pekerjaan dengan penuh komitmen					
	<b><i>Sportmanship (Sikap Sportif)</i></b>					
5	Saya tetap bersikap positif meskipun menghadapi situasi kerja yang kurang menyenangkan					
6	Saya tidak mudah mengeluh terhadap kebijakan atau peraturan yang berlaku					
	<b><i>Courtesy (Sikap Menghargai Orang Lain)</i></b>					
7	Saya selalu menjaga sopan santun dalam berkomunikasi dengan semua rekan kerja					
8	Saya memberi informasi penting kepada rekan kerja untuk menghindari kesalahpahaman					
	<b><i>Civic Virtue (Kepedulian Terhadap Organisasi)</i></b>					
9	Saya aktif mengikuti kegiatan sekolah di luar jam kerja jika diperlukan					
10	Saya merasa memiliki tanggung jawab untuk menjaga nama baik sekolah					

**Iklm Organisasi (X<sub>1</sub>)**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
	<b>Tanggung Jawab</b>					
1	Saya merasa bertanggung jawab terhadap setiap tugas yang diberikan					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh tanpa perlu diawasi terus-menerus					
	<b>Identitas</b>					
3	Saya merasa bangga menjadi bagian dari SDN tempat saya bekerja					
4	Saya memiliki rasa kepemilikan terhadap lingkungan kerja saya					
	<b>Kehangatan</b>					
5	Saya merasakan suasana kerja yang hangat dan saling menghargai antarpegawai					
6	Saya merasa nyaman bekerja bersama rekan-rekan yang ramah					
	<b>Dukungan</b>					
7	Saya merasa mendapatkan dukungan dari pimpinan dalam menjalankan tugas					
8	Saya merasa terbantu karena rekan kerja saling mendukung satu sama lain					
	<b>Konflik</b>					
9	Saya mampu menyelesaikan perbedaan pendapat dengan cara yang baik					
10	Saya percaya bahwa komunikasi terbuka membantu mencegah kesalahpahaman					

**Servant leadership (X<sub>2</sub>)**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
	<b><i>Kasih Sayang</i></b>					
1	Pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai					
2	Pimpinan memperlakukan setiap pegawai dengan penuh empati dan perhatian					
	<b><i>Pemberdayaan</i></b>					
3	Pimpinan mendorong pegawai untuk berkembang dan belajar hal baru					
4	Pimpinan memberikan kepercayaan penuh untuk menyelesaikan tugas secara mandiri					
	<b><i>Visi</i></b>					
5	Pimpinan memiliki arah dan tujuan kerja yang jelas untuk sekolah					
6	Pimpinan memotivasi pegawai agar bekerja sesuai dengan visi sekolah					
	<b><i>Kerendahan Hati</i></b>					
7	Pimpinan tidak segan meminta maaf jika melakukan kesalahan					
8	Pimpinan bersikap terbuka terhadap saran dari bawahan					
	<b><i>Kepercayaan</i></b>					
9	Pimpinan memberi kepercayaan penuh kepada pegawai untuk menyelesaikan tanggung jawab					
10	Pimpinan yakin bahwa pegawai akan bekerja dengan jujur dan profesional.					

## Lampiran 2

### Identitas Responden

Jenis Kelamin					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Laki-laki	16	29.1	29.1	29.1
	Perempuan	39	70.9	70.9	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Golongan Pendidikan					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	S1	47	85.5	85.5	85.5
	S2	7	12.7	12.7	98.2
	S3	1	1.8	1.8	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Gaji					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	2-4 Juta	16	29.1	29.1	29.1
	4-6 Juta	12	21.8	21.8	50.9
	6-8 Juta	10	18.2	18.2	69.1
	Lainnya	17	30.9	30.9	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

### Distribusi Jawaban Responden /Skor Angket

Iklim Organisasi											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.6	3.6	3.6
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	5.5
	Kurang setuju	10	18.2	18.2	23.6
	Setuju	29	52.7	52.7	76.4
	Sangat setuju	13	23.6	23.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.6	3.6	3.6
	Tidak setuju	4	7.3	7.3	10.9
	Kurang setuju	9	16.4	16.4	27.3
	Setuju	26	47.3	47.3	74.5
	Sangat setuju	14	25.5	25.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	3	5.5	5.5	5.5
	Tidak setuju	4	7.3	7.3	12.7
	Kurang setuju	13	23.6	23.6	36.4
	Setuju	26	47.3	47.3	83.6
	Sangat setuju	9	16.4	16.4	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	3	5.5	5.5	5.5
	Tidak setuju	8	14.5	14.5	20.0
	Kurang setuju	20	36.4	36.4	56.4
	Setuju	18	32.7	32.7	89.1
	Sangat setuju	6	10.9	10.9	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	4	7.3	7.3	7.3
	Tidak setuju	2	3.6	3.6	10.9
	Kurang setuju	16	29.1	29.1	40.0
	Setuju	26	47.3	47.3	87.3
	Sangat setuju	7	12.7	12.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.6	3.6	3.6
	Tidak setuju	4	7.3	7.3	10.9
	Kurang setuju	17	30.9	30.9	41.8
	Setuju	22	40.0	40.0	81.8
	Sangat setuju	10	18.2	18.2	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.6	3.6	3.6
	Tidak setuju	7	12.7	12.7	16.4
	Kurang setuju	17	30.9	30.9	47.3
	Setuju	23	41.8	41.8	89.1
	Sangat setuju	6	10.9	10.9	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X8</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.6	3.6	3.6
	Tidak setuju	3	5.5	5.5	9.1
	Kurang setuju	18	32.7	32.7	41.8
	Setuju	23	41.8	41.8	83.6
	Sangat setuju	9	16.4	16.4	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X9</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	7	12.7	12.7	14.5
	Kurang setuju	15	27.3	27.3	41.8
	Setuju	21	38.2	38.2	80.0
	Sangat setuju	11	20.0	20.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X10</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	2	3.6	3.6	5.5
	Kurang setuju	11	20.0	20.0	25.5
	Setuju	32	58.2	58.2	83.6
	Sangat setuju	9	16.4	16.4	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Servant leadership</b>											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>X1</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	4	7.3	7.3	7.3
	Tidak setuju	5	9.1	9.1	16.4
	Kurang setuju	14	25.5	25.5	41.8
	Setuju	23	41.8	41.8	83.6
	Sangat setuju	9	16.4	16.4	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	3	5.5	5.5	5.5
	Tidak setuju	6	10.9	10.9	16.4
	Kurang setuju	20	36.4	36.4	52.7
	Setuju	19	34.5	34.5	87.3
	Sangat setuju	7	12.7	12.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	3	5.5	5.5	7.3
	Kurang setuju	18	32.7	32.7	40.0
	Setuju	21	38.2	38.2	78.2
	Sangat setuju	12	21.8	21.8	100.0

	Total	55	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

<b>X4</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	3	5.5	5.5	7.3
	Kurang setuju	18	32.7	32.7	40.0
	Setuju	23	41.8	41.8	81.8
	Sangat setuju	10	18.2	18.2	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	4	7.3	7.3	9.1
	Kurang setuju	16	29.1	29.1	38.2
	Setuju	23	41.8	41.8	80.0
	Sangat setuju	11	20.0	20.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	5	9.1	9.1	10.9
	Kurang setuju	15	27.3	27.3	38.2
	Setuju	25	45.5	45.5	83.6
	Sangat setuju	9	16.4	16.4	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	6	10.9	10.9	10.9
	Tidak setuju	7	12.7	12.7	23.6
	Kurang setuju	13	23.6	23.6	47.3
	Setuju	20	36.4	36.4	83.6
	Sangat setuju	9	16.4	16.4	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X8</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	3	5.5	5.5	5.5
	Tidak setuju	3	5.5	5.5	10.9
	Kurang setuju	22	40.0	40.0	50.9
	Setuju	17	30.9	30.9	81.8
	Sangat setuju	10	18.2	18.2	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X9</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.6	3.6	3.6
	Tidak setuju	6	10.9	10.9	14.5
	Kurang setuju	11	20.0	20.0	34.5
	Setuju	23	41.8	41.8	76.4
	Sangat setuju	13	23.6	23.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>X10</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.6	3.6	3.6
	Tidak setuju	2	3.6	3.6	7.3
	Kurang setuju	14	25.5	25.5	32.7
	Setuju	26	47.3	47.3	80.0
	Sangat setuju	11	20.0	20.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Organizational Citizenship Behavior</b>											
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
N	Valid	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>Z1</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	10	18.2	18.2	20.0
	Kurang setuju	9	16.4	16.4	36.4
	Setuju	25	45.5	45.5	81.8
	Sangat setuju	10	18.2	18.2	100.0

	Total	55	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

<b>Z2</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.6	3.6	3.6
	Tidak setuju	8	14.5	14.5	18.2
	Kurang setuju	19	34.5	34.5	52.7
	Setuju	21	38.2	38.2	90.9
	Sangat setuju	5	9.1	9.1	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Z3</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	2	3.6	3.6	5.5
	Kurang setuju	10	18.2	18.2	23.6
	Setuju	27	49.1	49.1	72.7
	Sangat setuju	15	27.3	27.3	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Z4</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.6	3.6	3.6
	Tidak setuju	5	9.1	9.1	12.7
	Kurang setuju	3	5.5	5.5	18.2
	Setuju	29	52.7	52.7	70.9
	Sangat setuju	16	29.1	29.1	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Z5</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	4	7.3	7.3	7.3
	Tidak setuju	6	10.9	10.9	18.2
	Kurang setuju	16	29.1	29.1	47.3
	Setuju	21	38.2	38.2	85.5
	Sangat setuju	8	14.5	14.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Z6</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	10	18.2	18.2	20.0
	Kurang setuju	16	29.1	29.1	49.1
	Setuju	21	38.2	38.2	87.3
	Sangat setuju	7	12.7	12.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Z7</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	2	3.6	3.6	5.5
	Kurang setuju	4	7.3	7.3	12.7
	Setuju	35	63.6	63.6	76.4
	Sangat setuju	13	23.6	23.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Z8</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.6	3.6	3.6
	Tidak setuju	2	3.6	3.6	7.3
	Kurang setuju	10	18.2	18.2	25.5
	Setuju	27	49.1	49.1	74.5
	Sangat setuju	14	25.5	25.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Z9</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	3	5.5	5.5	5.5
	Tidak setuju	9	16.4	16.4	21.8
	Kurang setuju	16	29.1	29.1	50.9
	Setuju	16	29.1	29.1	80.0
	Sangat setuju	11	20.0	20.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Z10</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	3	5.5	5.5	5.5
	Tidak setuju	3	5.5	5.5	10.9
	Kurang setuju	6	10.9	10.9	21.8
	Setuju	30	54.5	54.5	76.4
	Sangat setuju	13	23.6	23.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Kepuasan Kerja</b>											
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N	Valid	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>Y1</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	4	7.3	7.3	7.3
	Tidak setuju	7	12.7	12.7	20.0
	Kurang setuju	14	25.5	25.5	45.5
	Setuju	25	45.5	45.5	90.9
	Sangat setuju	5	9.1	9.1	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Y2</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	3	5.5	5.5	5.5
	Tidak setuju	6	10.9	10.9	16.4
	Kurang setuju	21	38.2	38.2	54.5
	Setuju	20	36.4	36.4	90.9
	Sangat setuju	5	9.1	9.1	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Y3</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	4	7.3	7.3	9.1
	Kurang setuju	17	30.9	30.9	40.0
	Setuju	26	47.3	47.3	87.3
	Sangat setuju	7	12.7	12.7	100.0

	Total	55	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

<b>Y4</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	3	5.5	5.5	5.5
	Tidak setuju	4	7.3	7.3	12.7
	Kurang setuju	15	27.3	27.3	40.0
	Setuju	21	38.2	38.2	78.2
	Sangat setuju	12	21.8	21.8	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Y5</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.6	3.6	3.6
	Tidak setuju	6	10.9	10.9	14.5
	Kurang setuju	17	30.9	30.9	45.5
	Setuju	21	38.2	38.2	83.6
	Sangat setuju	9	16.4	16.4	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Y6</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	5	9.1	9.1	9.1
	Tidak setuju	6	10.9	10.9	20.0
	Kurang setuju	18	32.7	32.7	52.7
	Setuju	18	32.7	32.7	85.5
	Sangat setuju	8	14.5	14.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Y7</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	3	5.5	5.5	5.5
	Tidak setuju	6	10.9	10.9	16.4
	Kurang setuju	16	29.1	29.1	45.5
	Setuju	25	45.5	45.5	90.9
	Sangat setuju	5	9.1	9.1	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Y8</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	5	9.1	9.1	9.1
	Tidak setuju	6	10.9	10.9	20.0
	Kurang setuju	13	23.6	23.6	43.6
	Setuju	21	38.2	38.2	81.8
	Sangat setuju	10	18.2	18.2	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Y9</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.6	3.6	3.6
	Tidak setuju	5	9.1	9.1	12.7
	Kurang setuju	16	29.1	29.1	41.8
	Setuju	25	45.5	45.5	87.3
	Sangat setuju	7	12.7	12.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

<b>Y10</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.6	3.6	3.6
	Tidak setuju	10	18.2	18.2	21.8
	Kurang setuju	19	34.5	34.5	56.4
	Setuju	16	29.1	29.1	85.5
	Sangat setuju	8	14.5	14.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

## Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

### *Convergent Validity*

*Tabel Outer Loadings*

	<b>Iklm Organisasi</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Organizational Citizenship Behavior</b>	<b>Servant leadership</b>
IO1	0,791			
IO10	0,805			
IO2	0,709			
IO3	0,734			
IO4	0,742			
IO5	0,766			
IO6	0,786			
IO7	0,778			
IO8	0,713			
IO9	0,796			
KK1		0,716		
KK10		0,712		
KK2		0,747		
KK3		0,706		
KK4		0,725		
KK5		0,798		
KK6		0,725		
KK7		0,774		
KK8		0,773		
KK9		0,788		
OCB1			0,757	
OCB10			0,774	
OCB2			0,745	
OCB3			0,761	
OCB4			0,757	
OCB5			0,718	
OCB6			0,767	
OCB7			0,793	
OCB8			0,754	
OCB9			0,788	
SL1				0,755
SL10				0,797
SL2				0,780
SL3				0,735
SL4				0,760
SL5				0,846
SL6				0,790
SL7				0,711
SL8				0,743
SL9				0,735

### *Discriminant Validity*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<b>Iklm Organisasi</b>	0,512
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,502
<b>Organizational Citizenship Behavior</b>	0,504
<b>Servant leadership</b>	0,544

### *Cronbach Alpha*

	<i>Cronbach's Alpha</i>
<b>Iklm Organisasi</b>	<b>0,893</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>0,862</b>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<b>0,866</b>
<i>Servant leadership</i>	<b>0,906</b>

### *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
<b>Iklm Organisasi</b>	<b>0,912</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>0,889</b>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<b>0,894</b>
<i>Servant leadership</i>	<b>0,922</b>

## **Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

### *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,652	0,631
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<b>0,737</b>	<b>0,727</b>

### *F Square*

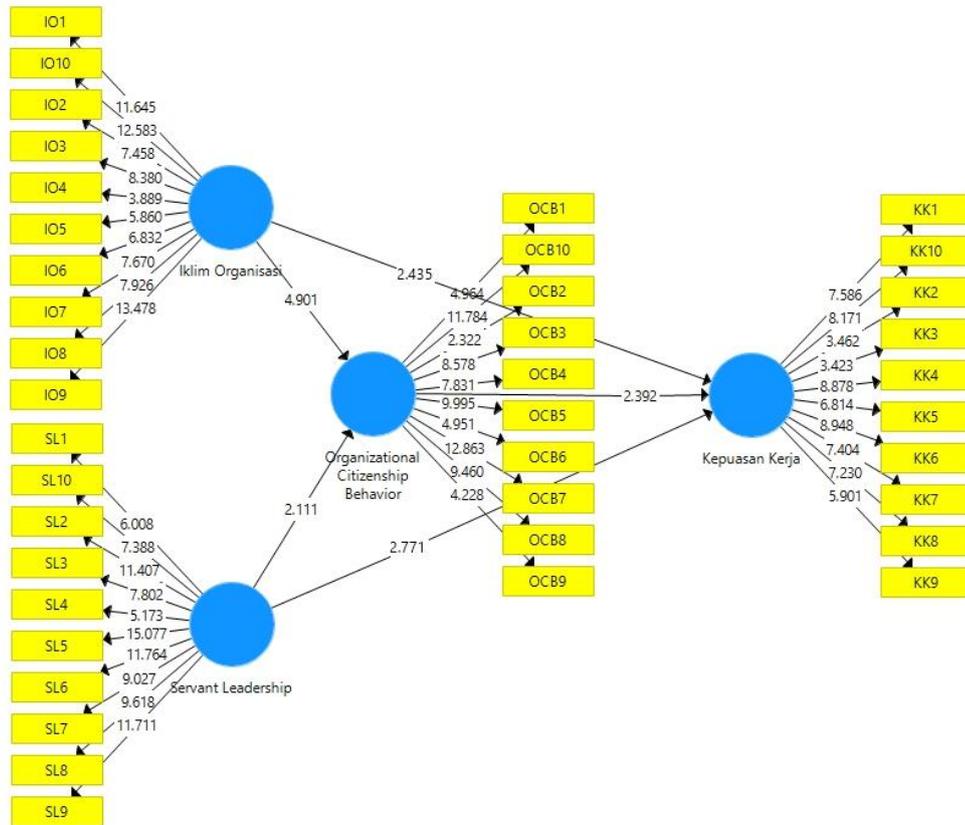
	<b>Kepuasan Kerja</b>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
<b>Iklm Organisasi</b>	<b>0,306</b>	<b>0,491</b>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,115	
<i>Servant leadership</i>	0,127	0,098

## **Pengujian Hipotesis**

### *Direct Effects*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>
<b>Iklm Organisasi -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0,429	0,422	0,205	2,435	<b>0,015</b>
<i>Servant leadership -&gt; Kepuasan Kerja</i>	0,480	0,447	0,215	2,771	<b>0,009</b>
<b>Iklm Organisasi -&gt; Organizational Citizenship Behavior</b>	0,619	0,629	0,126	4,901	<b>0,000</b>
<i>Servant leadership -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	0,276	0,268	0,131	2,111	<b>0,035</b>
<i>Organizational Citizenship Behavior -&gt; Kepuasan Kerja</i>	0,391	0,385	0,164	2,392	<b>0,017</b>

Gambar Direct Effect



Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Iklim Organisasi -&gt; Organizational Citizenship Behavior -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0,242	0,242	0,119	2,032	<b>0,043</b>
<b>Servant leadership -&gt; Organizational Citizenship Behavior -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0,308	0,302	0,169	2,576	<b>0,013</b>

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Iklim Organisasi -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0,429	0,422	0,205	2,435	<b>0,015</b>
<b>Iklim Organisasi -&gt; Organizational Citizenship Behavior</b>	0,619	0,629	0,126	4,901	<b>0,000</b>
<b>Organizational Citizenship Behavior -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0,391	0,385	0,164	2,392	<b>0,017</b>
<b>Servant leadership -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0,488	0,514	0,200	2,439	<b>0,015</b>
<b>Servant leadership -&gt; Organizational Citizenship Behavior</b>	0,276	0,268	0,131	2,111	<b>0,035</b>

### Lampiran 3

#### Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden Kepuasan Kerja (Y)

NO	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10
1	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3
2	2	3	4	5	5	5	2	1	1	2
3	4	3	2	3	2	1	3	4	2	3
4	4	3	5	4	3	4	3	2	4	3
5	5	5	3	1	3	2	4	4	4	1
6	2	3	4	5	3	3	2	1	4	2
7	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
8	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3
9	3	2	4	5	5	5	4	4	4	5
10	2	2	3	2	3	2	4	3	4	4
11	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
12	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
13	1	1	5	1	1	3	1	1	3	1
14	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3
15	3	4	4	5	4	2	4	4	2	3
16	3	4	3	2	3	4	4	5	3	5
17	4	3	4	4	2	4	4	3	5	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	5	2	3	4	1	2	4	3	5
22	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2
23	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3
24	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3
25	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4
26	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4
27	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4
28	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3
29	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
31	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
32	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
33	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3
34	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
37	4	3	5	4	5	4	3	5	3	4
38	1	4	3	2	2	4	3	2	3	3
39	2	1	3	4	2	4	4	3	5	3

40	4	4	2	3	3	4	4	3	3	2
41	4	2	4	4	4	2	3	4	4	4
42	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
43	2	2	3	4	2	2	5	5	4	2
44	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
46	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2
47	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
48	5	4	3	4	4	3	2	2	3	3
49	4	2	3	3	4	3	3	4	4	2
50	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3
51	1	4	3	3	4	1	2	1	4	3
52	3	3	3	3	4	1	1	1	3	2
53	3	3	4	4	4	2	4	2	2	2
54	3	4	2	2	4	3	1	5	1	3
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

### Iklim Organisasi (X1)

NO	IO1	IO2	IO3	IO4	IO5	IO6	IO7	IO8	IO9	IO10
1	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4
2	4	3	5	3	5	5	5	3	2	5
3	4	3	2	1	1	3	2	3	2	2
4	5	5	5	2	4	4	2	4	5	4
5	5	3	4	5	4	5	3	5	5	3
6	4	5	3	2	4	5	1	3	3	4
7	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3
8	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4
9	5	4	2	4	3	3	4	3	5	5
10	1	1	1	3	3	2	3	3	2	2
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
15	4	2	5	3	5	5	2	5	3	4
16	5	5	2	1	3	4	4	3	5	4
17	5	4	4	2	4	5	5	5	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	5	4	2	1	2	4	3	4	4
22	4	3	2	4	5	3	2	1	2	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
26	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4



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

**OCB (Z)**

<b>NO</b>	<b>OCB1</b>	<b>OCB2</b>	<b>OCB3</b>	<b>OCB4</b>	<b>OCB5</b>	<b>OCB6</b>	<b>OCB7</b>	<b>OCB8</b>	<b>OCB9</b>	<b>OCB10</b>
1	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
2	2	2	5	5	3	2	5	5	5	5
3	4	5	3	2	1	3	4	4	3	2
4	4	3	5	5	3	4	4	5	3	5
5	3	4	5	1	3	4	5	2	5	1
6	2	2	5	4	3	4	5	4	2	4
7	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	2	5	5	4	3	5	4	4	4
9	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5
10	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2
11	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
12	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4
13	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1
14	2	4	3	3	3	2	4	3	3	4
15	2	2	4	4	5	1	4	5	5	4
16	3	1	4	5	5	5	4	5	2	5
17	5	4	4	4	5	2	5	5	1	5
18	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	5	4	1	2	4	4	3	5
22	2	3	3	2	4	5	4	3	4	4
23	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4
24	4	3	5	5	3	4	5	5	3	4
25	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4
27	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3
28	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4
29	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
30	4	4	4	5	4	3	5	5	4	5
31	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5
32	4	3	4	3	2	2	4	4	2	4
33	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
34	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4
38	2	3	4	2	4	2	4	1	5	3
39	4	4	4	5	3	3	4	5	5	5
40	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4
41	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4
42	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
44	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4

