

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(OCB) MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (STUDI KASUS PADA PEGAWAI
PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT MEDAN)**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
Mata Kuliah Skripsi Pada
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

TIARA PURNAMA SARI

1805160199

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**



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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 06 Oktober 2022, Pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : TIARA PURNAMA SARI
N P M : 1805160199
Program Studi : MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PEGAWAI PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT MEDAN)

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. FAJAR PASARIBU, S.E., M.Si.)

(EFRY KURNIA, S.E., M.Si.)

Pembimbing

(SALMAN FARISI, S.Psi., M.M.)

Ketua

Sekretaris

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)





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

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : TIARA PURNAMA SARI
N P M : 1805160199
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PEGAWAI PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT MEDAN)

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, September 2022

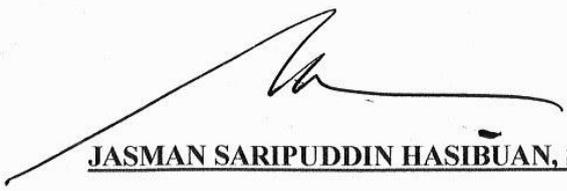
Pembimbing Skripsi

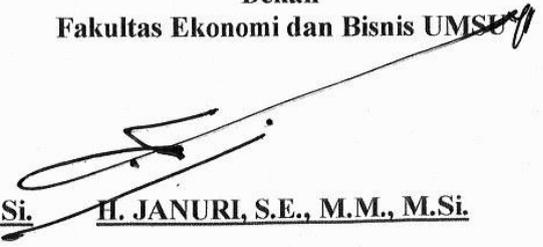

SALMAN FARISI, S.Psi., M.M

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU


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


H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : Tiara Purnama Sari
 N.P.M : 1805160199
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
 Nama Dosen Pembimbing : Salman Farisi, S.Psi., M.M
 Judul Penelitian : PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PEGAWAI PT.BANK SUMUT KANTOR PUSAT MEDAN)

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- sistematika Penulisan di perbaiki - Daftar Isi diperbaiki	07/03/22	gf
Bab 2	- kerangka konseptual di perbaiki - tambahkan teori yang mendukung	21/04/22	gf
Bab 3	- Sesuaikan dengan SEMPLS	26/05/22	gf
Bab 4	- memberikan Pembahasan di perbaiki	26/08/22	gf
Bab 5	- tambahi keterbatasan penelitian	20/08/22	gf
Daftar Pustaka	- mendeley	5/9/22	gf
Persetujuan Sidang Meja Hijau	All Disidng	16/09/22	gf

Medan,

2022

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Disetujui Oleh
Dosen Pembimbing

(Salman Farisi, S.Psi., M.M.)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Tiara Purnamasari
NPM : 1805160199
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/Ekonomi
Pembangunan)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
 - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
 - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat “Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing “ dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan2022

Pembuat Pernyataan



NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

ABSTRAK

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PEGAWAI PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT MEDAN)

Manajemen

tiarapurnama334@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh servant leadership dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, Pada penelitian ini, metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dan Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian asosiatif, Tempat penelitian merupakan objek dari suatu penelitian. Penelitian ini akan di laksanakan di PT. Bank SUMUT Kantor pusat Medan di jl. Imam Bonjol No.18 Medan, Populasi penelitian ini yaitu pada pegawai PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan terdiri dari 17 divisi yaitu berjumlah 471 orang sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sample slovin dengan jumlah sampel yang diambil adalah 81 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SEM-PLS, adapun yang menjadi hasil penelitian ini adalah, Terdapat pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut Kacab Medan Medan. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut Kacab Medan Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* kerja karyawan pada PT. Bank Sumut Kacab Medan. *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam penelitian ini *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh kepuasan pada PT. Bank Sumut Kacab Medan Medan Dalam penelitian ini Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh kepuasan pada PT. Bank Sumut Kacab Medan Medan

Kata kunci : *Organizational Citizenship Behavior, Servant Leadership,* kepuasan kerja dan Budaya Organisasi

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP AND ORGANIZATION CULTURE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) THROUGH JOBSATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE (CASE STUDY ON EMPLOYEES OF PT. BANK SUMUT MEDAN HEAD OFFICE)

Management

tiarapurnama334@gmail.com

The purpose of this study was to determine the influence of servant leadership and organizational culture on organizational citizenship behavior (OCB) through job satisfaction as an intervening variable. In this study, the research method used was quantitative research methods and the type of research used in this study was associative research, The place of research is the object of a study. This research will be carried out at PT. Bank SUMUT Medan head office at Jl. Imam Bonjol No.18 Medan, The population of this research is the employees of PT. Bank SUMUT Medan Head Office consists of 17 divisions, totaling 471 people. The sample used in this study is a slovin sample with the number of samples taken is 81 people. The data analysis technique used in this study is SEM-PLS analysis, while the results of this study are, There is an influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior at PT. Bank Sumut Branch Medan Medan. There is an influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior at PT. Bank Sumut Kacab Medan There is an effect of job satisfaction on the Organizational Citizenship Behavior of employees at PT. Bank Sumut Head Office Medan. Organizational Citizenship Behavior. In this study, Servant Leadership has an effect on Organizational Citizenship Behavior which is mediated by satisfaction at PT. Bank Sumut Kacab Medan Medan In this study Organizational Culture influences Organizational Citizenship Behavior which is mediated by satisfaction at PT. Bank Sumut Branch Medan Medan

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Servant Leadership, job satisfaction and Organizational Culture

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT karena hanya dengan rahmat dan hidayah-Nya, penulis mendapatkan kemudahan dan kelancaran untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pegawai Pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan)”** yang disusun untuk melengkapi persyaratan guna memperoleh gelar Strata Satu (S1) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Adapun penelitian skripsi ini dilakukan di PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan. Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini jauh dari kesempurnaan, yang disebabkan adanya keterbatasan kemampuan, pengalaman dan pengetahuan penulis baik materi, teknik penyusunan maupun hasil analisisnya. Oleh karenanya dengan hati terbuka penulis menerima setiap saran dan kritik dari pembaca untuk menyempurnakan pada masa yang akan datang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak menerima bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orangtua saya tercinta Ayahanda Purwanto dan Ibunda Nurmawati Saragih yang tak henti-hentinya telah memberikan doa, yang selalu setia, sabar dan tulus memberi begitu banyak dukungan baik moril maupun materil, serta kedua adik saya M.Dimas Prayoga dan M.Daffa Ananda yang sudah selalu menjadi penyemangat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, SE, MM, M. Si selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc Dr. Ade Gunawan SE, M. Si selaku wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M. Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, SE.M. Si selaku Ketua Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE. M. Si selaku Seketaris Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Salman Farisi, S. Psi., M.M selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.

9. Seluruh Dosen, Pegawai dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak membantu dan memberikan ilmu yang sangat bermanfaat dari awal kuliah hingga sekarang.
10. Seluruh pimpinan dan staff pegawai PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan dan yang telah berkenan menerima serta membantu dan memberikan data-data yang dibutuhkan penulis.
11. Teman-teman kelas D-Manajemen pagi yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu namanya yang sama-sama saling mendukung dan menyemangati.
12. Kepada orang terdekat Jihan, Gita, luffti yang selalu memberi semangat dan saling mendukung.

Terima kasih atas semua bantuan yang telah diberikan, semoga Allah SWT membalas amal baik saudara/I dan semua pihak yang telah bermurah hati memberikan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan khususnya bagi penulis, mudah-mudahan Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua serta keselamatan baik di dunia maupun di akhirat kelak, Aamiin.

Billahifisabilhaq Fastabiqul Khairat

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Medan, September 2022
Penulis

TIARA PURNMA SARI
1805160199

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	6
1.3. Batasan Masalah	6
1.4. Rumusan Masalah	6
1.5. Tujuan Penelitian	7
1.6. Manfaat Penelitian	8
BAB 2 KAJIAN TEORI.....	10
2.1. Kajian Teori.....	10
2.1.1. Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	10
2.1.1.1. Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)	10
2.1.1.2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi OCB	11
2.1.1.3. Indikator OCB	12
2.1.2. Kepuasan Kerja	14
2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	14
2.1.2.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	17
2.1.2.3. Indikator Kepuasan Kerja	17
2.1.3. Servant Leadership	17
2.1.3.1. Pengertian Servant Leadership	17
2.1.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Servant Leadership.....	20
2.1.3.3. Indikator Servant Leadership.....	20

2.1.4. Budaya Organisasi.....	21
2.1.4.1. Pengertian Budaya Organisasi.....	21
2.1.4.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	22
2.1.4.3. Indikator Budaya Organisasi	23
2.2. Paradigma Penelitian	24
2.2.1. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	24
2.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	25
2.2.3. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.....	26
2.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	26
2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	27
2.2.6. Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	27
2.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	29
2.3. Hipotesis.....	30
BAB 3 METODE PENELITIAN	32
3.1. Pendekatan Penelitian	32
3.2. Defenisi Operasional Variabel	32
3.2.1. Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	32
3.2.2. Kepuasan Kerja	33
3.2.3. Servant Leadership	33
3.2.4. Budaya Organisasi.....	34
3.3. Tempat Penelitian dan Waktu Penelitian	34
3.4. Teknik Pengambilan Sampel	35

3.4.1. Populasi	35
3.4.2. Sampel	36
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.5.1. Wawancara/interview	37
3.5.2. Studi Dokumentasi	38
3.5.3. Angket (Quisioner).....	38
3.6. Teknik Pengolahan Data	38
3.6.1. Analysis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	38
3.6.2. Partial Least Square (PLS)	39
3.6.2.1. Merancang <i>Model Struktural (Inner Model)</i>	39
3.6.2.2. Merancang Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>) ..	40
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	42
4.1. Hasil Penelitian	42
4.1.1. Deskripsi Hasil Penelitian	42
4.1.2. Deskripsi Data Responden	42
4.1.3. Deskripsi Hasil Penelitian	44
4.2. Analisis Data	48
4.2.1. Analisis Data Partial Least Square Bervariabel Intervening	48
4.2.1.1. Analisis Model Pengukuran/ Measurement Model Analysis (<i>Outer Model</i>).....	48
4.2.1.2. Analisis Model Struktural/ Measurement Model Analysis (<i>Inner Model</i>).....	52
4.2.1.3. Pengujian Hipotesis.....	58
4.3. Pembahasan.....	61
4.3.1. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	61
4.3.2. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	62
4.3.3. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	62
4.3.4. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational	

Citizenship Behavior (OCB).....	63
4.3.5. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	63
4.3.6. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	64
4.3.7. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	65
BAB 5 PENUTUP.....	66
5.1. Kesimpulan	66
5.2. Saran.....	67
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	68

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)	33
Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja	33
Tabel 3.3 Indikator Servant Leadership	34
Tabel 3.4 Indikator Budaya Organisasi.....	34
Tabel 3.5 Waktu Penelitian	35
Tabel 3.6 Populasi.....	35
Tabel 3.7 Instrument Skala <i>Likert</i>	38
Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Jenis Kelamin.....	42
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Usia	43
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	43
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	44
Tabel 4.5 Skor Angket Organizational Citizenship Behavior (Y).....	45
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	45
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Servant Leadership (X1)	46
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Budaya Organisasi (X2).....	47
Tabel 4.9 Composite Reliability	48
Tabel 4.10 Discrimination Validity (Cross Loadings).....	49
Tabel 4.11 Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterium).....	51
Tabel 4.12 Outer Loading (Measurement Model)	51
Tabel 4.13 R-Square	53
Tabel 4.14 F-Square	54
Tabel 4.15 Direct Effect.....	55
Tabel 4.16 Specific Indirect Effect	57
Tabel 4.17 Direct Effect.....	58
Tabel 4.18 Specific Indirect Effect	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	25
Gambar 2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	25
Gambar 2.3 Pengaruh Servant Leadership Kepuasan Kerja.....	26
Gambar 2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	27
Gambar 2.5 Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	27
Gambar 2.6 Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	29
Gambar 2.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	30
Gambar 2.8 Paradigma Penelitian	30
Gambar 4.1 Inner Model Penelitian	56

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset paling penting di dalam suatu organisasi, serta menjadi tumpuan untuk mengelola atau mengendalikan organisasi untuk terus berkembang dan mempertahankan reputasi perusahaan. Pernyataan ini di perkuat oleh (Khan et al., 2012) bahwa sumber daya manusia menjadi aset penting dalam pengembangan organisasi. Sumber daya manusia membuat sumber lain digunakan dan mendapatkan hasil yang terbaik. Sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu organisasi tentunya memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda. Maka dari itu, di perlukan manajemen yang baik agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Di dalam organisasi seorang pegawai akan menghadapi beberapa persoalan dan akan di hadapkan oleh sejumlah tugas dan tanggung jawab yang besar dan tentunya terdapat tuntutan akan peran profesinya. Dengan adanya keterbatasan yang dimiliki oleh pegawai tersebut, untuk itu perlunya memiliki inisiatif dan perilaku sukarela tanpa harus di kendalikan dan di perintah oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan yang baik. Hal ini biasa disebut dengan istilah *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

Menurut Organ, dalam (Sakti et al., 2020) OCB (Organizational Citizenship Behavior) merupakan perilaku individual yang bersifat sukarela yang tidak secara langsung diakui oleh oleh organisasi dan apabila OCB dilakukan bersama-sama

akan bisa meningkatkan fungsi organisasi tersebut secara efektif. Pegawai yang melakukan OCB karena merasa nyaman berada di dalam organisasi, sehingga dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja dan pegawai dapat sukarela melakukan pekerjaan yang di luar dari bidangnya. Dengan sikap sukarela setiap pegawai dalam melakukan pekerjaan yang bukan menjadi bagiannya, membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaannya ketika pekerjaannya sudah selesai terlebih dahulu, hal ini akan meningkatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik.

Di zaman yang semakin berkembang ini sebuah organisasi atau perusahaan pun harus dapat berkembang untuk mencapai tujuan yang di inginkan, untuk itu di perlukannya sumber daya manusia yang berkualitas baik untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Selain SDM yang berkuaitas baik, salah satu tidak kalah penting yaitu di butuhnya seorang pemimpin yang dapat mengayomi para karyawan, dan mengutamakan kepentingan organisasi atau perusahaan nya untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Gaya kepemimpinan ini di sebut gaya kepemimpinan yang melayani atau disebut *Servant leadership*.

Servant Leadership hadir dengan membawa konsep yang cukup berbeda dengan konsep-konsep kepemimpinan sebelumnya. Karyawan yang seringkali dianggap bawahan justru dianggap sebagai prioritas utama dalam pemenuhan kebutuhan. Kondisi kenyamanan kerja dalam organisasi yang menjadi titik fokus perhatian para pemimpin dan embahas betapa pentingnya hubungan emosional antara pemimpin dengan karyawan dalam organisasi (Nugroho & Putro, 2021).

Menurut (Sendjaya & Sarros, 2002) *Servant Leader* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas

mereka sendiri. Seorang pemimpin harus dapat mendengarkan dan dapat memecahkan masalah yang ada di sebuah organisasi serta dapat memberi pengaruh yang baik kepada para pegawainya demi kelangsungan hidup perusahaannya. (Sapengga, 2016) juga berpendapat bahwa *Servant Leadership* merupakan suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani. Ia tidak menempatkan fokus utama pada hasil akhir atau keuntungan organisasi, tetapi pada proses pelayanan.

Pada dasarnya di dalam suatu organisasi atau perusahaan, sudah pasti memiliki ciri khas dan keistimewaan yang belum tentu dimiliki oleh organisasi atau perusahaan lainnya. Kebiasaan yang sudah biasa di dalam perusahaan dan sudah disepakati bersama akan melekat pada diri para pegawai. Hal ini disebut oleh budaya organisasi.

Menurut (Arianty, 2012) budaya organisasi adalah keyakinan bersama dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal (Andayani & Tirtayasa, 2019). Kesuksesan sebuah organisasi menjadi salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh pemimpin untuk menerapkan budaya organisasi yang baik pada organisasinya, sehingga dapat meningkatkan perkembangan sebuah organisasi.

Budaya organisasi di suatu organisasi akan mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Nilai-nilai budaya didalam organisasi yang sudah diterapkan

akan membentuk karakter setiap individu pegawai dalam organisasi tersebut, ketika budaya organisasi tidak sesuai dengan nilai-nilai keyakinan setiap individu pegawai, maka mereka merasa tidak nyaman karena harus bertindak sesuai nilai-nilai yang ada di budaya sebuah organisasi.

Budaya yang di terapkan pada organisasi sangat penting dan berpengaruh terhadap organisasi atau perusahaannya agar menjadi lebih baik, sehingga di dalam budaya organisasi ini perlu adanya penerapan perilaku baik, positif, dan bertanggung jawab. Dengan penerapan budaya organisasi secara terus menerus, akan menjadikan budaya ini menjadi kebiasaan yang positif dan baik bagi karyawan.

Selain budaya organisasi, kepuasan kerja dari setiap pegawai menjadi salah satu faktor dalam mempengaruhi tingkat OCB dari setiap pegawai. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasa yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Jufrizen, 2016). Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara tidak langsung akan membicarakan hal-hal yang positif tentang organisasinya, seperti membantu sesama rekan kerja, dan melakukan pekerjaan di luar pekerjaan yang sudah menjadi bagiannya.

Objek penelitian yang akan dilakukan adalah pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara disingkat menjadi PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan, yang merupakan salah satu bank pembangunan daerah (BPD) dalam bentuk perseroan terbatas (PT). Meskipun statusnya Bank Pembangunan Daerah untuk

wilayah Sumatera Utara, bukan berarti Bank SUMUT tidak bisa menjalankan kegiatannya di daerah-daerah lainnya termasuk dipusat pemerintahan Indonesia yaitu Jakarta maupun daerah lainnya.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan, adanya pegawai yang masih memiliki tingkat individualis yang cukup tinggi dan pegawai hanya berfokus pada tugas yang diberikan dan tidak menghiraukan lingkungan di sekitarnya, hal tersebut dikarenakan masih belum maksimalnya menerapkan budaya organisasi yang baik di perusahaan dan belum mempunyai perilaku OCB di diri pegawai. Masalah lain juga terjadi dalam servant leadership (gaya kepemimpinan yang melayani) yaitu masih kurangnya perhatian pemimpin terhadap para pegawainya, kurangnya perhatian pemimpin terhadap para pegawainya yakni dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja sehingga dapat mempengaruhi kualitas kerja para pegawai.

Berdasarkan fakta dan hasil yang diperoleh dari pengamatan yang dilakukan pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan, penulis merasa tertarik untuk membahas masalah tentang servant leadership dan budaya organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Untuk itu penulis tertarik mengadakan penelitian ini dengan mengambil judul **“Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pegawai Pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan)”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, maka dapat didefinisikan masalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi yang ada di perusahaan belum sepenuhnya di terapkan pada beberapa pegawai sehingga dapat dilihat dari tertunda nya pekerjaan dan hasil pekerjaan yang belum maksimal.
2. Pemimpin belum sepenuhnya dapat mengayomi dan menyelesaikan keluhan para pegawai.
3. Terdapat beberapa pegawai kurang peduli terhadap sesama rekan kerja.
4. Rendahnya perilaku OCB pegawai yang mengakibatkan perilaku karyawan yang individualis, tidak loyal, dan tidak disiplin.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah di paparkan, untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas, maka penulis memfokuskan penelitian atau membatasi masalah pada pengaruh *Servant Leadership* dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja sebagai metode intervening (studi kasus pada pegawai PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan).

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian batasan masalah diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan?

2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan?
3. Apakah Servant Leadership berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan?
6. Apakah Servant Leadership berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.

3. Untuk mengetahui pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
5. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
6. Untuk mengetahui pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
7. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Terdapat beberapa manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberi manfaat dalam menambah wawasan serta pengetahuan dalam hal terkait dengan Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

2. Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk berbagai pihak yang memerlukannya untuk memperbaiki kinerja ataupun sebagai

referensi terutama bagi Sekolah, Perguruan Tinggi, Pengajar dan Siswa serta orang yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

BAB 2

KAJIAN TEORI

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.1.1.1. Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Konsep OCB pertama kali dikemukakan oleh Organ pada tahun 1983. Menurut (Bies & Organ, 1989) OCB dianggap penting untuk kelangsungan hidup organisasi. OCB dapat memaksimalkan efisiensi dan produktivitas dari karyawan dan organisasi yang pada akhirnya berkontribusi pada fungsi efektif dari sebuah organisasi.

OCB merupakan suatu perilaku kerja yang melebihi kebutuhan dasar dari seorang pekerja (Jahangir, 2004). Organ, Podsakoff, dan MacKenzie dalam (Hendrawan et al., 2017) mengatakan *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. OCB juga sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi.

Secara umum, OCB mengacu pada perilaku yang bukan merupakan bagian dari *job description* karyawan secara formal misalnya: membantu rekan kerja, sopan kepada orang lain, atau perilaku yang karyawan tidak dihargai secara formal. Jex dalam (Wiley et al., 2014).

(Bogler & Somech, 2005) mengatakan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku sekehendak hati yang diarahkan oleh individu atau organisasi secara keseluruhan.

Dari beberapa pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang melebihi dari *job desk* perusahaan seperti membantu rekan kerja dan sopan kepada orang lain, yang berdampak baik bagi organisasi dan tidak ada kaitannya dengan sistem kompensasi.

2.1.1.2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi OCB

Faktor- faktor yang mempengaruhi munculnya OCB yaitu:

1. Kepuasan Kerja

Organ pada tahun 1983 melakukan penelitian yang hasilnya menunjukkan bahwa yang mempengaruhi OCB adalah kepuasan kerja. Sampai pada tahun 1990an, para peneliti masih menitikberatkan pada kepuasan kerja sebagai leading predictor dari OCB. Organ & Ryan dalam (Diana, 2012) .

2. Komitmen Organisasi

Faktor lain yang turut mempengaruhi OCB adalah komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan merasa bahagia menjadi bagian dari organisasi tersebut, mempunyai kepercayaan dan perasaan yang baik terhadap organisasinya, dan mempunyai keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi, serta bermaksud untuk melakukan apa yang terbaik bagi organisasi sehingga akan lebih mudah memunculkan OCB (Diana, 2012).

3. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja terkait dengan OCB karena pada keterlibatan kerja terdapat penilaian subjektif seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. (Konovsky, Pugh, 1994) dalam (Diana, 2012).

4. Motivasi

Paner dalam (Diana, 2012) menjelaskan bahwa yang dapat menyebabkan OCB adalah personality dan motivasi, yang mana sebelumnya belum ada peneliti yang menemukan bahwa motivasi menjadi penyebab munculnya OCB.

5. Dukungan Kepemimpinan

Adanya dukungan dari atasan juga turut mempengaruhi OCB.

Dukungan yang diberikan oleh pemimpin dapat memunculkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi, serta mempunyai keinginan untuk membantu rekan sekerjanya dan akan lebih kooperatif. Organ, Podsakoff dalam (Diana, 2012).

2.1.1.3. Indikator OCB

(Podsakoff et al., 1997) membagi OCB menjadi tujuh indikator :

1. Perilaku membantu

Yaitu perilaku membantu teman kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan komponen utama dari OCB. Organ menggambarkan dimensi ini sebagai perilaku altruisme, pembuat atau penjaga ketenangan dan menyemangati teman kerja. Dimensi ini serupa dengan konsep fasilitas interpersonal, perilaku

membantu interpersonal, OCB terhadap individu (OCB) dan perilaku membantu orang lain.

2. Kepatuhan terhadap organisasi.

Yaitu perilaku yang melakukan prosedur dan kebijakan perusahaan melebihi harapan minimum perusahaan. Karyawan yang menginternalisasikan peraturan perusahaan secara sadar akan mengikutinya meskipun pada saat sedang diawasi. Dimensi ini serupa dengan konsep kepatuhan umum dan menaati peraturan perusahaan.

3. Sportmanship

Yaitu tidak melakukan keluhan mengenai ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi, mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok. Dimensi ini serupa dengan konsep menghargai perusahaan dan tidak mengeluh.

4. Loyalitas terhadap organisasi

Didefinisikan sebagai loyalitas terhadap organisasi, meletakkan perusahaan di atas diri sendiri, mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, serta mempromosikan reputasi organisasi.

5. Inisiatif individual

Sama dengan apa yang disebut dengan organ sebagai kesadaran (*conscientiousness*), merupakan derajat antusiasme dan komitmen ekstra pada kinerja melebihi kinerja maksimal dan yang

diharapkan. Dimensi ini serupa dengan konsep kerja pribadi dan sukarela mengerjakan tugas.

6. Kualitas sosial

Dijelaskan sebagai tindakan keterlibatan yang bertanggung jawab dan konstruktif dalam proses politik organisasi, bukan hanya mengekspresikan pendapat mengenai suatu pemberian, tetapi mengikuti rapat, dan tetap mengetahui isu yang melibatkan organisasi.

7. Perkembangan diri

Meliputi keterlibatan dalam aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman seseorang sebagai keuntungan bagi organisasi.

2.1.2. Kepuasan Kerja

2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam kehidupan setiap individu selalu mengadakan bermacam-macam aktivitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dengan gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Sedangkan salah satu faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah karena memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu (Syahputra & Jufrizen, 2019). Menurut (Paparang et al., 2021) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Menurut (Wibowo, 2013) kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan

senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya.

Berdasarkan definisi tersebut bahwa kepuasan kerja terdiri dari tiga aspek penting, kepuasan kerja merupakan suatu fungsi nilai, persepsi, dan perbedaan menurut tenaga kerja mengenai yang seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang penting untuk di pahami oleh pengelola organisasi.

2.1.2.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Pemberian gaji yang cukup tinggi belum tentu menjamin adanya kepuasankerja bagi karyawan. Oleh karena gaji bukanlah satu – satunya faktor yang menimbulkan kepuasan kerja bagi seseorang. Menurut (Mangkunegara 2017) dalam (Meidita, 2019) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor yang ada pada diri karyawan

Yaitu kecerdasan (IQ) kecakapan khusus umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian emosi cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan

Yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan) kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial dan kesempatan promosi.

3. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

4. Keamanan kerja, faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
5. Gaji, hal ini lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
6. Perusahaan dan manajemen, perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
7. Pengawasan, sekaligus atasannya, supervise yang buruk dapat berakibat absensi dan turn offer.
8. Faktor instrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu.
9. Kondisi kerja, termasuk kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
10. Aspek sosial dala pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas ata tidak puas dalam kerja.
11. Komunikasi, komunikasi yag lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyaanya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

12. Fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan, merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.1.2.3. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut Mas'ud (2014) dalam (Syahputra & Jufrizen, 2019) indikator kepuasan kerja yang meliputi antara lain:

1. Kepuasan terhadap gaji, yaitu atau tidak senang karyawan akan gaji yang diterima.
2. Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan promosi yang dilakukan perusahaan.
3. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.
4. Kepuasan terhadap supervisor, sikap senang atau tidak senang karyawan akan perlakuan dari pimpinan.

2.1.3. Servant Leadership

2.1.3.1. Pengertian Servant Leadership

Servant Leadership atau kepemimpinan yang melayani merupakan suatu gaya kepemimpinan yang mendahulukan kebutuhan orang lain dan kepentingan organisasi/perusahaan daripada kepentingan diri sendiri sebagai pemimpin.

Servant leadership pertama kali di konsep oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Karakteristik dari perilaku kepemimpinan yang melayani tumbuh dari nilai-nilai dan keyakinan individu. Nilai-nilai pribadi seperti

keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani (Smith, 2005).

Menurut (Rahayu, 2019) servant leadership adalah pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin dan perilakunya, mengutamakan pengikut, perhatian pada masalah mereka, empati dengan mereka dan membantu mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh.

Menurut (Mazarei et al., 2013) dalam (Basalama & Piartrini, 2019) Teori kepemimpinan melayani merupakan salah satu gaya ideal dalam menciptakan sumber daya manusia. Gaya kepemimpinan ini sangat cocok diterapkan oleh perusahaan karena berfokus pada kontribusi terhadap pembangunan daerah yang mengedepankan pelayanan baik untuk visi dan misi perusahaan.

Karakteristik servant leader dalam *servant leadership* Menurut (Spears, 2002) dalam (Aji & Palupiningdyah, 2016) terdapat sepuluh karakteristik *servant leadership*, yaitu :

1. Mendengarkan (*listening*)

Servant leader mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.

2. Empati (*Empathy*)

Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.

3. Penyembuhan (*Healing*)

Servant-Leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, krena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.

4. Kesadaran (*Awareness*)

Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.

5. Persuasi (*Persuasion*)

Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain dari pada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan *servant leadership*.

6. Konseptualisasi (*Conceptualization*)

Kemampuan melihat masalah dari perpektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.

7. Kejelian (*Foresight*)

Jeli atau teiti dalam memahami pelajaran dari masa lalu realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.

8. Keterbukaan (*Stewardship*)

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain

9. Komitmen untuk pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*)

Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi

10. Membangun Komunitas (*Building Community*)

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

2.1.3.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Servant Leadership

Liden, et al (2008) dalam (Kartono, 2009) menyebutkan ada 3 hal yang mempengaruhi kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*). Yang pertama adalah *Context and Culture* yaitu Seorang *servant leader* dipengaruhi oleh lingkungan dan budaya. *Servant leader* juga memiliki kemampuan dan kecerdasan emosional untuk memimpin sekaligus melayani yang disebut sebagai *Leader Attributes*. Yang terakhir adalah *Followers Recetivity*, yaitu daya penerimaan dari karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang melayani.

2.1.3.3. Indikator Servant Leadership

Dennis & Bocarnea dalam (Sapengga, 2016) mengungkapkan bahwa servant leadership dapat di ukur menggunakan Servant Leadership Assasment Instrument (SLAI). Indikatornya antara lain:

1. Kasih sayang (*Love*)

Kasih sayang yang diberikan oleh atasan kepada bawahan akan menimbulkan perasaan bahwa pegawai merasa dihargai oleh pemimpin. Perasaan tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Pemberdayaan (*Empowerent*)

Pemberdayaan yang dimaksud adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpendapat mengenai pekerjaan apa yang sesuai dengan keinginan pegawai.

3. Visi (*Vision*)

Apabila pemimpin menyampaikan visi dengan jelas, maka karyawan akan menjalankan pekerjaannya menuju visi tersebut. Yang mana hasil kerja akan menimbulkan kepuasan erhadap pekerja.

4. Kerendahan hati (*Humility*)

Penilaian baik atau buruk seorang pemimpin akan dinilai oleh karyaannya. Pemimpin tidak perlu mengungkit kebaikannya di depan karyawannya. Hal tersebut dianggap lebih terhormat dan mampu menjaga kewibawaan pemimpin.

5. Kepercayaan (*Trust*)

Pimpinan yang dapat mmpercayai bawahannya akan membuat bawahan lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya. Bawahan tidak terpaku pada cara pimpinan daam bekerja namun dapat menyelesaikan pekerjaannya melalui caranya sendiri.

2.1.4. Budaya Organisasi

2.1.4.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2010).

Pendapat lain oleh (Cookson & Stirk, 2019) budaya organisasi (*organization culture*) adalah sekumpulan asumsi penting tentang organisasi beserta tujuan dan praktiknya di mana anggota organisasi berbagi tentangnya. Budaya organisasi adalah sistem berbagai nilai tentang apa yang penting dan keyakinan tentang bagaimana dunia kerja. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Menurut (Torang 2013) dalam (Siagian, 2018) Budaya organisasi merupakan kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai (*value*) dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi, ataupun norma-norma yang telah di sepakati untuk menentukan perilaku individu dalam organisasi.

2.1.4.2.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Pada dasarnya terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi yang secara langsung dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian perusahaan.

Menurut (Robbins & Judge, 2011) dalam menyebutkan ada 7 (tujuh) karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*)
2. Perhatian terhadap detil (*attention to detail*)
3. Berorientasi terhadap hasil (*outcome orientation*)
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*)
5. Berorientasi terhadap tim (*team orientation*)

6. Agresifitas (*aggressiveness*)

7. Stabilitas (*stability*)

2.1.4.3. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge dalam (Uha, 2013) ada beberapa indikator budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal yang rinci atau detail, yaitu seberapa jauh karyawan di harapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinc atau detail.
3. Orientasi hasil, yaitu seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim bukannya perorangan.

Menurut Ouchi dalam (Sutrisno, 2010) ada beberapa jenis nilai digunakan untuk mengukur suatu budaya organisasi yaitu:

1. Komitmen pada karyawan
2. Evaluasi terhadap karyawan
3. Karir
4. Kontrol/pengawasan
5. Pembuatan keputusan

6. Tanggung jawab
7. Perhatian pada manusia

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sangatlah penting dalam sebuah organisasi atau sebuah perusahaan dan dapat menjadi pengaruh yang membuat pegawai merasa nyaman di sebuah perusahaan demi mencapai tujuan perusahaan.

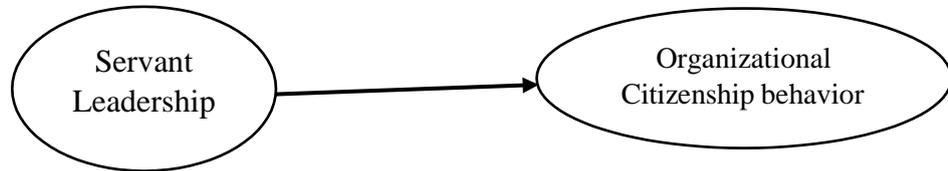
2.2. Paradigma Penelitian

Menurut (Sugiono, 2010) kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Bila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka juga perlu dijelaskan mengapa variabel itu diikutlibatkan dalam penelitian. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

2.2.1. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk melihat hubungan antara *servant leadership* dengan *OCB*. Penelitian yang telah dilakukan oleh (Margaretha & Prasetio, 2012) menyatakan bahwa variabel *servant leadership* terhadap *OCB* mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Oleh sebab itu, meningkatnya *servant leadership* mengakibatkan meningkatnya *OCB*. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Pratama et al., 2020) bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. Sama halnya

dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Handayani et al., 2020) bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

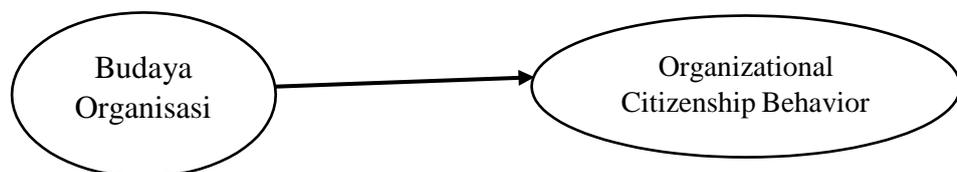


Gambar 2.1 Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior

2.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Menurut (Riani, 2011) dalam (Lolasari, 2019). Budaya organisasi merupakan keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku.

Penelitian yang telah dilakukan oleh (Nadeak, 2016), (Husodo, 2018), (Lestiyane & Yanuar, 2019), (Kamil & Rivai, 2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan.

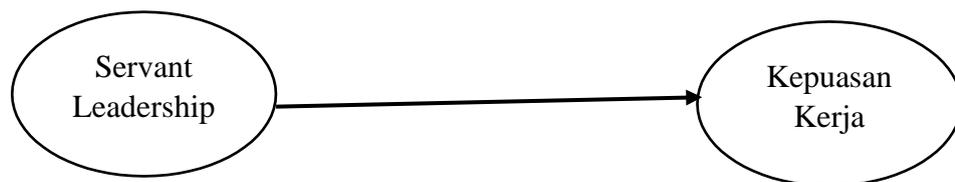


Gambar 2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

2.2.3. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Servant leadership adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan.

Dari hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Setiawan, 2019), (Pala'langanx, 2020) & (Mikel et al., 2021) menyatakan bahwa Servant leadership memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian seorang pemimpin dengan gaya Servant Leadership dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja bagi para pegawainya.



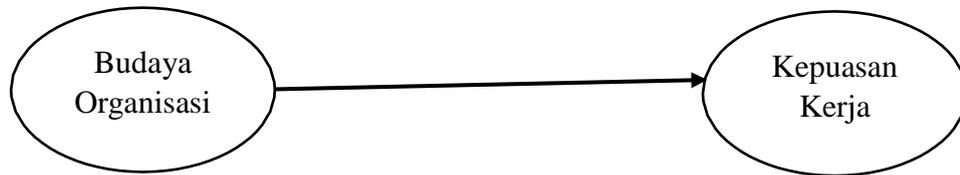
Gambar 2.3 Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja

2.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Luthans dalam (Gumiwa & Soesatyo, 2016) Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Noor, 2012), (Tumbelaka et al., 2016), (Saputra & Adnyani, 2017), (Junianto & Sabtohadhi, 2019), (Mikel et al., 2021) yang menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Oleh

sebab itu semakin baik Budaya yang ada di sebuah organisasi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawainya.

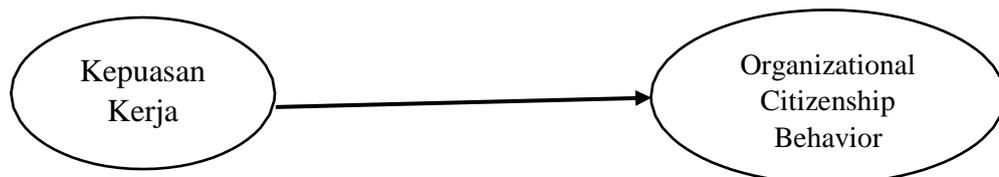


Gambar 2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Kepuasan kerja menurut (wibowo,2014) dalam (Prawira, 2020) mendefinisikan, kepuasan kerja merupakan tingkat, perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh (Dewi & Suwandana,2016), (Huda, 2018) menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB memiliki hasil yang positif dan signifikan.



Gambar 2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.2.6. Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

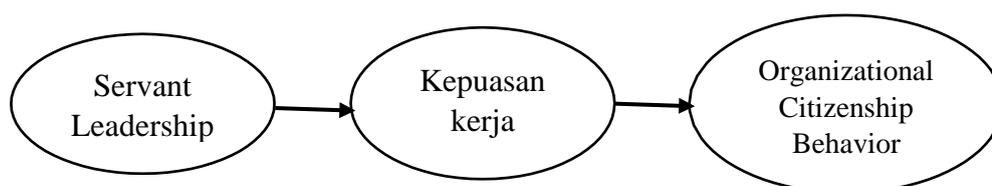
Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan manifestasi dari pekerjaan tanpa harapan untuk memperoleh pengakuan atau imbalan.

OCB juga merupakan sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau kompensasi (Saepudin & Djati, 2019).

Kepuasan Kerja merupakan kondisi perasaan senang atau tidak senang nya karyawan terhadap pencapaian pekerjaannya. Kepuasan kerja ini merupakan hasil dari penilaian pencapaian pekerjaan yang telah dilakukannya.

Servant Leadership atau gaya kepemimpinan yang melayani adalah salah satu faktor pendorong untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan OCB. Hal ini dikarenakan ketika seorang pemimpin dapat memimpin para karyawan dengan baik dan mengayomi para karyawannya, para karyawan akan merasa dirangkul oleh pemimpinnya.

Berdasarkan uraian diatas, servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.



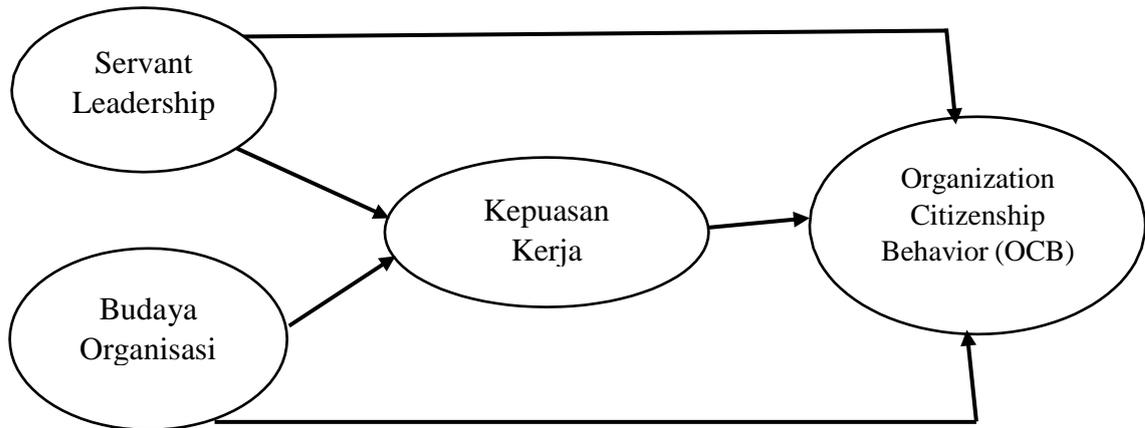
Gambar 2.6 Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

2.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Pengaruh budaya organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening memiliki hasil yang positif dan signifikan. Hal ini berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Algadri et al., 2020) Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa puas karena sikap atasan mereka dan juga fasilitas yang disediakan oleh perusahaan sehingga dapat mendukung keefisienan dan efektivitas kerja para karyawan. Dengan merasa puas, para karyawan cenderung melakukan hal yang positif seperti membantu mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang sedang berhalangan hadir. Dengan membantu pekerjaan rekan kerja yang tidak hadir, maka pekerjaan mereka juga terselesaikan dengan baik.



Gambar 2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening



Gambar 2.8 Paradigma Penelitian

2.3. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Adapun hipotesis sebagai berikut:

1. Servant leadership berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
3. Servant leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior pegawai pada pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

6. Servant leadership berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pegawai pada pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
7. Budaya organisasi berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pegawai pada pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif adalah penelitian menekankan analisis pada numerik (angka) yang kemudian dianalisis dengan metode statistik yang sesuai. Biasanya, penelitian kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil uji statistik dapat menyajikan signifikan hubungan yang dicari. Sehingga, arah hubungan yang diperoleh bergantung pada hipotesis dan hasil uji statistik, bukan logika ilmiah (Hardani et al., 2020).

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Menurut (Sugiono, 2010), penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara lain: Servant Leadership (X1), Budaya Organisasi (X2), Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y), Kepuasan Kerja Pegawai (Z).

3.2. Defenisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini bertujuan untuk memahami lebih mendalam tentang variabel dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan 3 jenis variabel yaitu variabel independen, variabel dependen dan variabel intervening. Didalam penelitian ini terdapat beberapa defininisi variabel antara lain:

3.2.1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan suatu sikap atau perilaku seorang pegawai yang sukarela mengerjakan suatu pekerjaan yang bukan menjadi bagian dari pekerjaannya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari siapapun.

Tabel 3.1
Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

No.	Indikator
1.	Perilaku membantu
2.	Kepatuhan terhadap organisasi
3.	Sportmanship
4.	Loyalitas terhadap organisasi
5.	Inisiatif individual
6.	Kualitas sosial
7.	Perkembangan diri

Sumber: (Podsakoff et al., 1997)

3.2.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang berlaku (Farisi et al., 2022).

Tabel 3.2
Indikator Kepuasan Kerja

No.	Indikator
1.	Kepuasan terhadap gaji
2.	Kepuasan dengan promosi
3.	Kepuasan terhadap rekan kerja
4.	Kepuasan terhadap supervisor
5.	Kepuasan pada rekan kerja (<i>satisfaction with coworkers</i>)

Sumber: Mas'ud (2014) dalam (Syahputra & Jufrizen, 2019)

3.2.3. Servant Leadership

Servant leadership atau gaya kepemimpinan yang melayani adalah salah satu gaya kepemimpinan yang mengayomi, dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi yang di pimpin oleh seorang pemimpin.

Tabel 3.3
Indikator Servant Leadership

No.	Indikator
1.	Kasih sayang (<i>Love</i>)
2.	Pemberdayaan (<i>Empowerent</i>)
3.	Visi (<i>Vision</i>)
4.	Kerendahan hati (<i>Humility</i>)
5.	Kepercayaan (<i>Trust</i>)

Sumber: Dennis & Bocarnea dalam (Sapengga, 2016)

3.2.4. Budaya Organisasi

Budaya orgnisasi dapat didefinisikan sebagai filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap dan norma-norma yang menyatukan suatu organisasi serta disebarluaskan oleh para karyawannya (Jufrizen & Intan, 2021).

Tabel 3.4
Indikator Budaya Organisasi

No.	Indikator
1.	Inovasi dan keberanian mengambil resiko
2.	Perhatian pada hal yang rinci atau detail
3.	Orientasi hasil
4.	Orientai orang
5.	Orientasi tim

Sumber: Robbins dan Judge dalam (Uha, 2013)

3.3. Tempat Penelitian dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian merupakan objek dari suatu penelitian. Penelitian ini akan di laksanakan di PT. Bank SUMUT Kantor pusat Medan di jl. Imam Bonjol No.18 Medan.

Tabel 3.5
Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Bulan / Minggu																														
		April'22				Mei'22				Juni'22				Juli'22				Agustus'22				September'22				Oktober'22						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Pengajuan Judul	■	■																													
2	Prariset Penelitian			■	■	■	■																									
3	Penyusunan Proposal							■	■	■	■																					
4	Bimbingan Proposal									■	■	■	■																			
5	Seminar Proposal													■	■	■	■															
6	Pengumpulan Data																	■	■	■	■											
7	Penyusunan Skripsi																					■	■	■	■							
8	Bimbingan Skripsi																							■	■	■	■					
9	Sidang Meja Hijau																												■	■	■	■

3.4. Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1. Populasi

Menurut (Sugiono, 2010) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu dan di tetapkan oleh penelii untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini yaitu pada pegawai PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan terdiri dari 17 divisi yaitu berjumlah 440 orang.

Tabel 3.6
Populasi

No.	Unit Kerja	Jumlah
1.	Divisi Dana dan Jasa	30
2.	Divisi Kepatuhan	15
3.	Divisi Keuangan & Perencanaan	28
4.	Divisi Kredit	17
5.	Divisi Manajemen Risiko	15

6.	Divisi Pengawasan	27
7.	Divisi Penyelamatan Kredit	45
8.	Divisi Risiko Kredit	20
9.	Divisi Ritel	30
10.	Divisi Sentra Operasional	57
11.	Divisi Sumber Daya Manusia	21
12.	Divisi Teknologi Informasi	23
13.	Divisi Tresuri	11
14.	Divisi Umum	30
15.	Sekretariat Perusahaan	40
16.	UKK APU-PPT	6
17.	Unit Usaha Syariah	25
Grand Total		440

3.4.2. Sampel

Menurut (Sugiono, 2016) sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian ini menggunakan teknik *probability sapling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jumlah sampel yang akan diambil akan menggunakan rumus Slovin (Umar,2002), dalam (Juliandi et al., 2015) seperti berikut ini:

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

Keterangan:

n: ukuran sampel

N: ukuran populasi

e: presisi (10% = 0,1)

Dengan rumus tersebut maka dapat dicari sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{440}{1+440(0,1)^2}$$

$$n = \frac{440}{1+440 (0,01)}$$

$$n = \frac{440}{1 + 4,40}$$

$$n = \frac{440}{5,40}$$

$$n = 81,481$$

$$n = 81 \text{ orang}$$

Berdasarkan dari hasil perhitungan tersebut, maka dapat diketahui bahwa sampel penelitian ini adalah sebanyak 81 orang pegawai yang mewakili populasi sebanyak 440 orang pegawai pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan. Kemudian untuk menarik sampel dari populasi digunakan teknik *Simple Random Sampling*, yaitu sebuah desain sampel dengan mengambil sejumlah sampel (n) dari suatu populasi (N), (Lohr,2010; Thompson,2012) dalam (Juliandi et al., 2015).

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara untuk mengumpulkan data-data yang relevan bagi penelitian. Dalam penelitian ini teknik pengumpuln data yang di gunakan adalah:

3.5.1. Wawancara/interview

Wawancara (interview) yaitu data yang didapat dengan melakukan tanya jawab dengan para pegawai. Wawancara tersebut bertujuan untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pihak PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan dan para pegawai. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

3.5.2. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi yaitu penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi perusahaan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, data-data jumlah karyawan yang ada di perusahaan. Dokumentasi ini diperlukan untuk menyempurnakan atau mendukung pembahasan di dalam penelitian ini.

3.5.3. Angket (Quisioner)

Angket yaitu pertanyaan atau pernyataan yang disusun untuk mengetahui pendapat responden penelitian tentang suatu variabel yang di teliti. Daftar pertanyaan akan di berikan kepda para pegawai menggunakan metode Likert Summated Rating (LSR) dengan bentuk checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.7
Instrument Skala *Likert*

No.	Pertanyaan	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Kurang Setuju (KS)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6. Teknik Pengolahan Data

3.6.1. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Teknik analisis jalur digunakan apabila secara teori kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhubungan dengan sebab akibat. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas

antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2016).

3.6.2. Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (Partial Least Square/PLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan software Smart PLS 3.0 untuk menguji hubungan antar variabel. PLS (Partial Least Square) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan residual distribution. PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk prediksi. PLS (*Partial Least Square*) memungkinkan algoritma dengan menggunakan series *ordinary least square* (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan algoritma.

Menurut Jogiyanti dalam (Hamid & Anwar, 2019) Analisis *Partial Least Square* (PLS) merupakan teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel *dependen* berganda dan variabel *independen* berganda. Analisis pada PLS dilakukan dengan tiga tahap :

1. Analisa *Outer Model* (Model Pengukuran)

Analisa *Inner Model* (Model Struktural)

2. Pengujian Hipotesis

3.6.2.1. Merancang Model Struktural (Inner Model)

Inner Model menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan substantive theory. Perancangan model struktural hubungan antar

variabel laten berdasarkan rumusan masalah atau hipotesis penelitian, terdiri dari:

1. Teori
2. Hasil penelitian empiris
3. Analogi, hubungan antar variabel pada bidang ilmu yang lain
4. Normative, missal peraturan pemerintah, undang-undang dan sebagainya.
5. Rasional

Goodness of fit model diukur dengan R-square pada model PLS dapat dievaluasi dengan melihat Q-square (*Predictive Relevance*) untuk model variabel. Q-square estimasi parameternya. Nilai Q-square >0 akan memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai *Predictive Relevance*, sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 akan memperlihatkan bahwa model kurang memiliki *Predictive Relevance* (Abdillah & Hartono, 2015).

3.6.2.2. Merancang Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Perancangan model pengukuran menentukan sifat dari masing-masing variabel laten, apakah refleksif atau formatif, berdasarkan definisi operasional variabel. Dasarnya teori, penelitian empiris sebelumnya atau rasional (Ghozali & Latan, 2015) dalam (Hamid & Anwar, 2019) Uji yang dilakukan dalam outer ini, yaitu :

1. *Convergent Validity*. Korelasi antara nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Untuk hal ini nilai 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup.
2. *Discriminant Validity*. Pengukuran nilai *Cross Loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang

memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Nilai pengukuran $> 0,50$

3. *Composite Reliability*. Data yang memiliki *composite reliability* $\geq 0,7$ berarti mempunyai realibilitas yang tinggi.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini yang dilakukan riset pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan, Serta penulis akan membuat pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 8 pernyataan pada variabel X1, kemudian 8 pernyataan pada variabel X2, 8 pertanyaan pada variabel Z, Serta 8 pernyataan pada variabel Y . yang di mana menjadi variabel X1 yaitu *Servant Leadership*, Variabel X2 Budaya Organisasi, Dan variabel Z yaitu Kepuasan Kerja , Serta Variabel Y yaitu *Organizational Citizenship Behavior*. Kemudian bebrapa angket ini akan diberikan kepada 81 responden yang ada di PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala Likert .

4.1.2. Deskripsi Data Responden

Berikut identitas responden yang dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini: Ada beberapa data-data yang telah diterima dan diperoleh dari angket yang akan diolah berupa bentuk kuantitatif dengan responden sebanyak 81 orang. Dan dari 81 responden tersebut identifikasi datanya akan disajikan penulis sebagai berikut.

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent
Valid	Laki-laki	39	48.1
	Perempuan	42	51.9
	Total	81	100.0

Dari tabel di atas menyebutkan bahwa dari 81 responden yang diteliti, yaitu responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 39 orang selain itu responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 42 orang Selanjutnya responden penelitian ini dapat dikelompokkan sebagai responden yang berusia 21-30 tahun, 31-40 tahun, dan diatas 40 tahun untuk hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia

		Frequency	Percent
Valid	21-30 tahun	29	35.8
	31-40 tahun	31	38.3
	diasas 40 tahun	21	25.9
	Total	81	100.0

Dari tabel di atas menjelaskan bahwa 81 responden yang diteliti, responden yang berusia 21-30 tahun adalah sebanyak 29 orang, Lalu responden yang berusia 31-40 tahun adalah sebanyak 31 orang Selain itu responden yang berusia diatas 40 tahun adalah sebanyak 21 orang. Kemudian dari 81 orang responden dan jenis pendidikan terakhir yang dimiliki karyawan dapat dikelompokkan dalam 2 kelompok yakni Diploma dan Strata: Selain itu adapun deskripsi responden menurut jenis pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent
Valid	Diploma	14	17.3
	Strata	67	82.7
	Total	81	100.0

Dari tabel diatas, diketahui bahwa tingkat pendidikan responden pada PT. Bank Sumut Kantor pusat Medan tercatat bahwa yang paling sedikit adalah responden dengan tingkat pendidikan Diploma yaitu sebanyak 14 orang. Dan

responden yang paling banyak mayoritasnya dengan tingkat pendidikan Strata sebanyak 67 orang (53,6%). Selanjutnya responden akan dikategorikan sesuai dengan lama kerja yakni sudah bekerja 1-5 tahun, 6-10 tahun, 11-15 tahun dan 16-20 tahun.

Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Lama Kerja

		Frequency	Percent
Valid	1-5 tahun	28	34.6
	6-10 tahun	32	39.5
	11-15 tahun	1	1.2
	16-20 tahun	20	24.7
	Total	81	100.0

Dari tabel diatas terlihat bahwa responden dalam penelitian sudah bekerja selama 6-10 tahun yakni sejumlah 32 orang, kemudian responden yang sudah bekerja selama 1-5 tahun berjumlah 28 orang, kemudian responden yang sudah bekerja selama 16-20 tahun dan responden tersedikit bekerja selama 11-15 tahun berjumlah 1 orang, dalam penelitian in terlihat bahwa responden memang sudah cukup lama bekerja dan sudah memahami dasar dasar perusahaan.

4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian

1) Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Berikut adapun hasil dari tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh hasil data sebagai berikut:

Tabel 4.5
Skor Angket Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

No. Per	STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	-	-	19	23.5	27	33.3	21	25.9	14	17.3	81	100%
2	-	-	12	14.8	32	39.5	26	32.1	11	13.6	81	100%
3	-	-	-	-	39	48.1	27	33.3	15	18.5	81	100%
4	-	-	-	-	29	35.8	36	44.4	16	19.8	81	100%
5	-	-	-	-	24	29.6	38	46.9	19	23.5	81	100%
6	-	-	10	12.3	23	28.4	30	37	18	22.2	81	100%
7	-	-	-	-	32	39.5	26	32.1	23	28.4	81	100%
8	-	-	17	21	31	38.3	22	27.2	11	13.6	81	100%

Tabel jawaban diatas dapat dilihat responden variabel *Organizational Citizenship Behavior* sudah sangat baik dan hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 50%. Maka dari itu hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi. Selain itu dapat dilihat dari kualitas kerja dan kuantitas kerja karyawan yang dapat diandalkan dan sikap karyawan dalam bekerja dipusahaan.

2) Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Adapun hasil dari tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel kepuasan kerja diperoleh hasil data sebagai berikut:

Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No. Per	STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	-	-	-	-	35	43.2	32	39.5	14	17.3	81	100%
2	-	-	-	-	-	-	42	51.9	39	48.1	81	100%
3	-	-	-	-	27	33.3	29	35.8	25	30.9	81	100%
4	-	-	8	9.9	35	43.2	26	32.1	12	14.8	81	100%
5	-	-	-	-	36	44.4	15	18.5	30	37	81	100%
6	-	-	-	-	17	21	50	61.7	14	17.3	81	100%

7	-	-	-	-	11	13.6	21	25.9	49	60.5	81	100%
8	-	-	22	27.2	18	22.2	35	43.2	6	7.4	81	100%

Dari tabel jawaban diatas dapat dilihat responden variabel kepuasan kerja sudah sangat baik dan hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 50%. Maka dari itu hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki kepuasan kerja yang cukup yang tinggi. Selain itu dapat dilihat dari kualitas kerja dan kuantitas kerja karyawan yang dapat dihandalkan dan sikap karyawan dalam bekerja diperusahaan.

3) Variabel *Servant Leadership* (X₁)

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel *Servant Leadership* dapat diperoleh hasil data sebagai berikut:

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

No. Per	STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	-	-	-	-	23	28.4	33	40.7	25	30.9	81	100%
2	-	-	17	21	30	37	23	28.4	11	13.6	81	100%
3	-	-	9	11.1	34	42	27	33.3	11	13.6	81	100%
4	-	-	-	-	30	37	43	53.1	8	9.9	81	100%
5	-	-	5	6.2	30	37	29	35.8	17	21	81	100%
6	-	-	5	6.2	33	40.7	30	37.0	13	16	81	100%
7	-	-	12	14.8	32	39.5	28	34.6	9	11.1	81	100%
8	-	-	3	3.7	42	51.9	27	33.3	9	11.1	81	100%

Melihat jawaban responden diatas untuk variabel *Servant Leadership* sudah sangat baik, hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 50%. Dengan demikian dapat dikatakan bawasannya karyawan memiliki *Servant Leadership* yang tinggi. Selain itu dapat dilihat dari kualitas kerja

dan kuantitas kerja karyawan yang dapat diandalkan dan sikap karyawan dalam bekerja diperusahaan.

4) Variabel Budaya Organisasi (X₂)

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel Budaya Organisasi karyawan yang diperoleh hasil data sebagai berikut ini:

Tabel 4.8
Skor Angket Variabel Budaya Organisasi (X₂)

No. Per	STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	-	-	20	24.7	43	53.1	16	19.8	2	2.5	81	100%
2	-	-	-	-	17	21	49	60.5	15	18.5	81	100%
3	-	-	-	-	20	24.7	46	56.8	15	18.2	81	100%
4	-	-	-	-	14	17.3	41	50.6	26	32.1	81	100%
5	-	-	14	17.3	20	24.7	34	42	13	16	81	100%
6	-	-	12	14.8	18	22.2	29	35.8	22	27.2	81	100%
7	-	-	-	-	25	30.9	32	39.5	24	29.6	81	100%
8	-	-	14	17.3	16	19.8	28	34.6	23	28.4	81	100%

Melihat dari jawaban responden tabel diatas yaitu variabel *Servant Leadership* sudah sangat baik, hal ini dapat dilihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 50%. Dengan demikian dikatakan bahwa karyawan memiliki Budaya Organisasi yang tinggi. Serta dapat dilihat dari kualitas kerja dan kuantitas kerja karyawan yang dapat diandalkan dan sikap karyawan dalam bekerja diperusahaan.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Analisis Data Partial Least Square Bervariabel Intervening

4.2.1.1. Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (Outer Model)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain; (1) Validitas dan reliabilitas konstruk (construct reliability and validity) dan (2) Validitas Diskriminan (discriminant validity).

1) . *Construct reliability and validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi.

Kriteria composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018)

Tabel 4.9 Composite Reliability

<i>Composite Reliability</i>	
X1	0,956
X2	0,916
Y	0,896
Z	0,899

Sumber : Data SEM-PLS 2022

Kesimpulan pengujian composite reliability sebagai berikut:

- a) Variabel *Servant Leadership* (X1) adalah reliable, karena nilai composite reliability $0.956 > 0.6$
- b) Variabel Budaya Organisasi (X2) adalah reliable, karena nilai composite reliability $0.916 > 0.6$

- c) Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) adalah reliable, karena nilai composite reliability $0.896 > 0.6$.
- d) Variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah reliable, karena nilai composite reliability $0.899 > 0.6$.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator bisa dilihat dari nilai *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jikalau korelasi konstruk pengukuran nilainya lebih besar dari konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki ukuran pada blok mereka lebih baik dari ukuran pada blok lainnya (Ghozali, 2014). Berikut ini merupakan hasil output dari uji *discriminant validity* menggunakan SmartPLS 3.0 :

Gambar 4.10 *Discriminant validity (Cross Loadings)*

Variabel	X1	X12	Y	Z
X11	0.867			
X12	0.898			
X13	0.810			
X14	0.883			
X15	0.817			
X16	0.876			
X17	0.888			
X18	0.796			
X21		0.853		
X22		0.711		
X23		0.892		
X24		0.882		
X25		0.897		
X26		0.776		
X27		0.897		
X28		0.777		
Y1			0.780	
Y2			0.759	
Y3			0.819	
Y4			0.851	
Y5			0.796	
Y6			0.546	
Y7			0.590	

Y8			0.101	
Z1				0.872
Z2				0.711
Z3				0.816
Z4				0.848
Z5				0.810
Z6				0.516
Z7				0.591
Z8				0.726

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing masing variabel laten memiliki nilai yang lebih besar jika dibandingkan dengan nilai indikator variabel laten lainnya. Sebagai contoh perbandingan nilai *loading factor* pada *Organizational Citizenship Behavior* yang lebih besar dari nilai *loading factor* konstruk lainnya.). Menurut hasil di atas dapat dilihat bahwa semua variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik. Maka dapat disimpulkan bahwa uji validitas *discriminant validity* sudah terpenuhi, dan dapat dinyatakan valid.

Selain menggunakan nilai *loading factor*, metode yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian terhadap *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *average variance extracted* untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk satu dengan konstruk lainnya dalam model. Apabila pada suatu model memiliki akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya, maka dikatakan bahwa model tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik. Untuk melihat nilai akar kuadrat dari AVE dapat dilihat pada tabel Fornell Lacker Criterium, sebagai berikut:

Gambar 4.11 Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterium)

Variabel	X1	X12	Y	Z
X1	0.855			
X2	0.622	0.777		
Y	0.677	0.704	0.695	
Z	0.753	0.735	0.988	0.729

Berdasarkan tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat AVE pada variabel X1 (0,855) X2 (0,777) Y (0,695) dan Z (0,729) Nilai tersebut lebih besar daripada variabel lain, Maka, berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model yang sudah diestimasi memiliki nilai discriminant validity yang cukup baik.

3) Menilai *Outer Model* (Model Pengukuran)

Guna melakukan evaluasi terhadap *outer model* atau model pengukuran perlu dilakukan penilaian terhadap uji validitas konstruk dan uji reliabilitas konstruk. Pada uji validitas konstruk diukur menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Tabel 4.12 Outer Loading (Measurement Model)

Variabel	X1	X12	Y	Z
X11	0.867			
X12	0.898			
X13	0.810			
X14	0.883			
X15	0.817			
X16	0.876			
X17	0.888			
X18	0.796			
X21		0.853		
X22		0.711		
X23		0.892		
X24		0.882		
X25		0.897		
X26		0.776		
X27		0.897		
X28		0.777		
Y1			0.780	

Y2			0.759	
Y3			0.819	
Y4			0.851	
Y5			0.796	
Y6			0.546	
Y7			0.590	
Y8			0.101	
Z1				0.872
Z2				0.711
Z3				0.816
Z4				0.848
Z5				0.810
Z6				0.516
Z7				0.591
Z8				0.726

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa nilai *outerloading* sudah memenuhi kriteria dari *convergent validity* dan dapat dinyatakan valid.

4.2.1.2. Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) f-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) Indirect effects; dan (c) Total effects.

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 (Juliandi, 2018). 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).

Gambar 4.13 R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Y	0,897	0,987
Z	0,666	0,658

(1) R-Square Adjusted Model = 0,987. Artinya kemampuan variabel X1 (*Servant Leadership*) dan X2 (Budaya Organisasi) dalam menjelaskan Y (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah sebesar 98.7% dengan demikian model tergolong tinggi (Sangat baik). Sedangkan R-Square Adjusted Model = 0,658 Artinya kemampuan variabel X1 (*Servant Leadership*) dan X2 (Budaya Organisasi) dalam menjelaskan Z (Kepuasan Kerja) adalah sebesar 65.8% dengan demikian model tergolong kuat (baik).

2) *F-Square*

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

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

Tabel 4.14 F-Square

	X1	X2	Y	Z
X1	-	-	0.747	0.378
X2	-	-	0.006	0.299
Y	-	-	-	-
Z	-	-	32.734	-

Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat pada tabel 4.8 adalah sebagai berikut: Variabel 1X (*Servant Leadership*) dan X2 (Budaya Organisasi) terhadap Y (*Organizational Citizenship Behavior*) memiliki nilai = 378, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen, kemudian untuk Variabel X1 (*Servant Leadership*) dan X2 (Budaya Organisasi) terhadap Z (kepuasan) memiliki nilai = 0,299, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

3) Efek Mediasi

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) f-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) Indirect effects; dan (c) Total effects.

a) *Direct Effect*

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

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

lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (PValue):

- 1) Jika nilai P-Values<0.05, maka signifikan; dan
- 2) Jika nilai P- Values>0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.15 Direct Effect

	Original Sample	P-Values
X1→Y	0,152	0,000
X1→Z	0,474	0,000
X2→Y	0,013	0,630
X2→Z	0,421	0,000
Z→Y	1.113	0,000

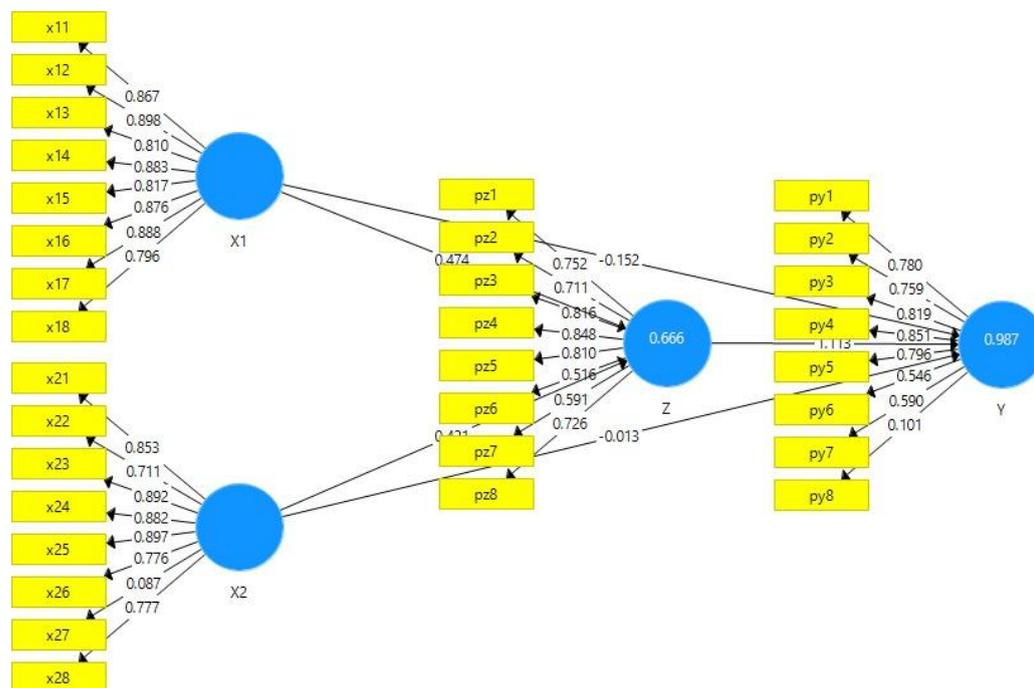
Sumber: Data SEM-PLS 2022

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 4.14 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada original sample), antara lain:

- 1) Pengaruh antara *Servant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah 0,152 dan p values sebesar 0,000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara *Servant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.
- 2) Pengaruh antara *Servant Leadership* dengan Kepuasan Kerja adalah 0,474 dan p values sebesar 0,000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara *Servant Leadership* dengan Kepuasan Kerja.
- 3) Pengaruh antara Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah 0,013 dan p values 0,630 menunjukkan hubungan yang tidak

positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya penelitian ini tidak menerima hipotesis bahwa Servant leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

- 4) Pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja adalah 0,421 dan p values 0,000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja.
- 5) Pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah 1,113 dan p values sebesar 0,000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*.



Gambar 4.1 Inner Model Penelitian

Secara grafis ringkasan dari hasil pengaruh langsung (direct effect) di atas dapat dilihat di dalam gambar 4.1.

b) Indirect Effect

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 memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values >0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen (*X1/Organizational Citizenship Behavior*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.16 Specific Indirect effect

	Original Sample	Sample Mean	Standart Deviation	P values
X1→Y→Z	0.527	0.537	3.749	0.000
X2→Y→Z	0.469	0.140	3.343	0.000

Dari tabel diatas bisa diambil kesimpulan

1. Dalam penelitian ini *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh kepuasan pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.527 dan nilai p values sebesar 0.000 artinya dalam penelitian ini hipotesis di diterima kepuasan kerja memediasi hubungan antara *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Dalam penelitian ini Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh kepuasan pada

PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.469 dan nilai p values sebesar 0.000 artinya dalam penelitian ini hipotesis diterima kepuasan kerja memediasi hubungan antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4.2.1.3. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis pada *Partial Least Square* dapat dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Dalam metode *bootstrapping* juga dapat melihat nilai koefisien jalur strukturalnya. Berikut ini merupakan hasil uji menggunakan *bootstrapping*:

a. Pengujian Pengaruh Langsung (*direct effect*)

Uji hipotesis pada *Partial Least Square* dapat dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Dalam metode *bootstrapping* juga dapat melihat nilai koefisien jalur strukturalnya. Berikut ini merupakan hasil uji menggunakan *bootstrapping*:

Tabel 4.17 Direct Effect

	Original Sample	P-Values
X1→Y	0,152	0,000
X1→Z	0,474	0,000
X2→Y	0,013	0,630
X2→Z	0,421	0,000
Z→Y	1.113	0,000

Sumber: Data SEM-PLS 2022

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 4.14 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada original sample), antara lain:

1. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara *Servant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah 0,152 dan p values sebesar 0,000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara *Servant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya penelitian ini menerima hipotesis bahwa *Servant leadership* berpengaruh terhadap

organizational citizenship behavior pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

2. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara *Servant Leadership* dengan Kepuasan Kerja adalah 0,474 dan p values sebesar 0,000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara *Servant Leadership* dengan Kepuasan Kerja, Artinya penelitian ini menerima hipotesis bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
3. Dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah 0,013 dan p values 0,630 menunjukkan hubungan yang tidak positif dan tidak signifikan antara Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya penelitian ini tidak menerima hipotesis bahwa *Servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
4. Dalam penelitian ini terdapat Pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja adalah 0,421 dan p values 0,000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja. Artinya penelitian ini menerima hipotesis bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.
5. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah 1,113 dan p values sebesar 0,000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kepuasan

Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya penelitian ini menerima hipotesis bahwa Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai pada pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

b. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect effect*)

Uji hipotesis pengaruh tidak langsung pada *Partial Least Square* dapat dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Dalam metode *bootstrapping* juga dapat melihat nilai koefisien jalur strukturalnya. Berikut ini merupakan hasil uji menggunakan *bootstrapping*: dengan melihat nilai *Specific Indirect effect*

Tabel 4.18 *Specific Indirect effect*

	Original Sample	Sample Mean	Standart Deviation	P values
X1→Y→Z	0.527	0.537	3.749	0.000
X2→Y→Z	0.469	0.140	3.343	0.000

Dari tabel diatas bisa diambil kesimpulan

6. Dalam penelitian ini *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh kepuasan pada PT. Bank Sumut Kacab Medan hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.527 dan nilai p values sebesar 0.000 artinya dalam penelitian ini hipotesis di diterima kepuasan kerja memediasi hubungan antara *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
7. Dalam penelitian ini Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh kepuasan pada PT. Bank Sumut Kacab Medan hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.469 dan nilai p values sebesar 0.000 artinya dalam penelitian ini

hipotesis diterima kepuasan kerja memediasi hubungan antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara *Servant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah 0,152 dan p values sebesar 0,000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara *Servant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya penelitian ini menerima hipotesis bahwa Servant leadership berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian telah dilakukan untuk melihat hubungan antara *servant leadership* dengan OCB. Penelitian yang telah dilakukan oleh (Margaretha & Prasetio, 2012) menyatakan bahwa variabel *servant leadership* terhadap OCB mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Oleh sebab itu, meningkatnya *servant leadership* mengakibatkan meningkatnya OCB. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Pratama et al., 2020) bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Sama halnya dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Handayani et al., 2020) bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

4.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah 0,474 dan p values 0,000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya penelitian ini menerima hipotesis bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan. Menurut (Riani, 2011) dalam (Lolasari, 2019). Budaya organisasi merupakan keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Nadeak, 2016), (Husodo, 2018), (Lestiyane & Yanuar, 2019), (Kamil & Rivai, 2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan.

4.3.3. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh antara *Servant Leadership* dengan Kepuasan Kerja adalah 0,013 dan p values sebesar 0,630 menunjukkan hubungan yang tidak positif dan tidak signifikan antara *Servant Leadership* dengan Kepuasan Kerja, Artinya penelitian ini menerima hipotesis bahwa *Servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

Servant leadership adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan

oleh (Setiawan, 2019), (Pala'langanx, 2020) & (Mikel et al., 2021) menyatakan bahwa Servant leadership memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian seorang pemimpin dengan gaya Servant Leadership dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja bagi para pegawainya.

4.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini terdapat Pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja adalah 0,421 dan p values 0,000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja. Artinya penelitian ini menerima hipotesis bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

Menurut Luthans dalam (Gumiwa & Soesatyo, 2016) Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang di lakukan oleh (Noor, 2012), (Tumbelaka et al., 2016), (Saputra & Adnyani, 2017), (Junianto & Sabtohadhi, 2019), (Mikel et al., 2021) yang menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Oleh sebab itu semakin baik Budaya yang ada di sebuah organisasi maka semakin tinggi tingkat kepuaan kerja pegawainya.

4.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah 1,113 dan p values sebesar 0,000

menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya penelitian ini menerima hipotesis bahwa Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai pada pegawai pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

Kepuasan kerja menurut (wibowo,2014) dalam (Prawira, 2020) mendefinisikan, kepuasan kerja merupakan tingkat, perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Dewi & Suwandana,2016), (Huda, 2018) menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB memiliki hasil yang positif dan signifikan.

4.3.6. Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Dalam penelitian ini *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh kepuasan pada PT. Bank Sumut Kacab Medan hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.527 dan nilai *p values* sebesar 0.000 artinya dalam penelitian ini hipotesis di diterima kepuasan kerja memediasi hubungan antara *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan manifestasi dari pekerjaan tanpa harapan untuk memperoleh pengakuan atau imbalan. OCB juga merupakan sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau kompensasi (Saepudin & Djati, 2019). Kepuasan Kerja merupakan kondisi perasaan senang atau tidak senangnya karyawan terhadap pencapaian

pekerjaanya. Kepuasan kerja ini merupakan hasil dari penilaian pencapaian pekerjaan yang telah dilakukannya. *Servant Leadership* atau gaya kepemimpinan yang melayani adalah salah satu faktor pendorong untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan OCB. Hal ini dikarenakan ketika seorang pemimpin dapat memimpin para karyawan dengan baik dan mengayomi para karyawannya, para karyawan akan merasa dirangkul oleh pemimpinnya.

4.3.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Dalam penelitian ini Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh kepuasan pada PT. Bank Sumut Kacab Medan hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.469 dan nilai *p values* sebesar 0.000 artinya dalam penelitian ini hipotesis diterima kepuasan kerja memediasi hubungan antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengaruh budaya organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening memiliki hasil yang positif dan signifikan. Hal ini berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Algadri et al., 2020) Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa puas karena sikap atasan mereka dan juga fasilitas yang disediakan oleh perusahaan sehingga dapat mendukung keefisienan dan efektivitas kerja para karyawan. Dengan merasa puas, para karyawan cenderung melakukan hal yang positif seperti membantu mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang sedang berhalangan hadir. Dengan membantu pekerjaan rekan kerja yang tidak hadir, maka pekerjaan mereka juga terselesaikan dengan baik.

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Adapun hasil penelitian ini adalah

1. Terdapat pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan ini berarti semakin baik *Servant Leadership* maka akan semakin baik *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan ini berarti semakin baik Budaya Organisasi tidak akan semakin baik *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Terdapat pengaruh pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* kerja karyawan pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan ini berarti semakin baik Kepuasan Kerja maka akan semakin baik *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Dalam penelitian ini *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh kepuasan pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan artinya kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
5. Dalam penelitian ini Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh kepuasan pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan artinya dalam penelitian ini kepuasan kerja memediasi

hubungan antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian saran yang dapat peneliti sampaikan adalah :

1. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa Budaya Organisasi tidak dapat karyawan rasakan. Hal itu disebabkan oleh kurangnya interaksi dengan rekan kerja dan juga lingkungan yang kurang nyaman. Oleh karena itu diharapkan pihak perusahaan dapat mempererat lagi kerjasama antar karyawan dengan cara saling menghargai dan menghormati, keterbukaan, dan membangun komunikasi yang baik.
2. Ditinjau dari kepuasan kerja diketahui bahwa gaji yang diterima karyawan tidak sebanding dengan pekerjaan dan tempat istirahat yang kurang memadai. Maka dari itu peneliti berharap pihak perusahaan dapat memperbaiki tempat istirahat dan perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi secara berkala terhadap sistem gaji yang dijalankan, diharapkan perusahaan dapat memberikan yang terbaik karyawan dengan memberikan gaji yang adil dan disesuaikan dengan kenaikan tingkat harga, besarnya gaji diperusahaan lainnya yang sejenis, dan perubahan-perubahan yang terjadi yang dapat mempengaruhi pandangan karyawan mengenai adil atau tidaknya gaji yang diterima.
3. *Servant Leadership* juga tak kalah penting bagi perusahaan oleh karena itu pengembangan karir bagi karyawan yang masih potensial agar mereka dapat menghargai perusahaan dan mengurangi turn over pada perusahaan. Selain itu, dapat diupayakan pula bagi perusahaan agar lebih mampu mengkomunikasikan dan menyosialisasikan visi, misi, kebijakan, strategi, peraturan-peraturan, dan

nilai-nilai organisasi pada para karyawan melalui pembinaan, bimbingan serta melibatkan karyawan dalam perumusan kebijakan. Dengan demikian, diharapkan karyawan semakin merasa memiliki kesanggupan untuk menjadi anggota organisasi sampai akhir karirnya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis tidak bisa menutupi bahwa pastilah ada kekurangan dalam penelitian ini, maka adapun keterbatasan penelitian ini adalah :

1. *Organizational Citizenship Behavior* yang ada pada Bank Sumut tentulah berbeda jika diterapkan pada perusahaan lain, sehingga apa yang menjadi hasil penelitian ini tidak bisa menjadi patokan kepada semua perusahaan
2. Masih terdapat faktor faktor lain yang bisa mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yang tidak diteliti dalam penelitian ini sehingga kepada
3. peneliti selanjutnya bisa menggunakan variabel lain karena pada saat pengambilan data penulis tidak mengawasi secara langsung sehingga kesalahan dalam pengumpulan data tidak bisa terhindarkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Andi.
- Aji, M., & Palupiningdyah, P. (2016). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan Burnout sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(3), 178–188. <https://doi.org/10.15294/maj.v5i3.9754>
- Algadri, R. A., Muis, M., & Munir, A. R. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *YUME: Journal of Management*, 3(3), 26–43. <https://doi.org/10.37531/yum.v11.12>
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Arianty, N. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. WOM Finance Cabang Binjai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 12(1).
- Basalama, M. Z. S., & Piartrini, P. S. (2019). Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Dana Bank SULTRA Kendari. *E- Jurnal Manajemen*, 8(10), 5984–6001.
- Bies, R. J., & Organ, D. W. (1989). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. In *The Academy of Management Review* (Vol. 14, Issue 2). Lexinton Books. <https://doi.org/10.2307/258426>
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational Citizenship Behavior in School: How Does it Relate to Participation in Decision Making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420–438. <https://doi.org/10.1108/09578230510615215>
- Cookson, M. D., & Stirk, P. M. R. (2019). 濟無No Title No Title No Title. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents* (Vol. 7, Issue 2). PT.Salemba Empat.
- Dewi, N. L. P. Y. A., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E- Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5643–5670.
- Diana, I. N. (2012). Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Islam. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Sosial*, 1(2), 141–148.

- Farisi, S., Siswadi, Y., & Gunawan, A. (2022). Peran Mediasi Kelelahan Emosional: Kepemimpinan, Self Efficacy, dan Konflik Peran terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 23–37.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. UNDIP.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23* (8th ed.). Indomedia Pustaka.
- Ghozali, I. (2017). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Program AMOS 24*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gumiwa, S. A., & Soesatyo, Y. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi Pada Shared Services Departement Head Di Pt. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 4(2), 147–15.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian : Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. PT. Inkubator Penulis Indonesia.
- Handayani, A. N., Riadi, S. S., & As, D. L. (2020). Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif serta Organization Citizenship Behavior Pegawai. *Jurnal Syntax Admiration*, 1(8), 1061–1073.
- Hardani, Auliya, N. H., Helmina, A., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. CV.Pustaka Ilmu.
- Hariyanto, H., Indrawati, M., & Muninghar, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Rs Aisyiyah Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 5(4), 277–289. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v5i4.530>
- Hayat Muhammad Awan, Ahmad Nabeel Siddiquei, Aneela Jabbar, Muhammad Abrar, S. A. B. (2015). Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis. *Journal of Service Science and Management*, Vol.8 No.2.
- Hendrawan, A., Suchyawati, H., & Indriyani, I. (2017). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara. *Unimus*, 1(1), 39–48.
- Huda, K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Pt Citayasah Perdana). *Optima*, 2(1), 41–53.

<https://doi.org/10.33366/opt.v2i1.900>

- Husodo, Y. R. P. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Jatim Indo Lestari. *Agora, Vol. 6*(1), 1–8.
- Hutabarat, L. N. (2019). Pengaruh Pengawasan, Budaya Organisasi dan Remunerasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2*(2), 1–14.
- Jahangir, N. M. M. A. H. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 17*(1).
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Proceeding Seminar Nasional Kewirausahaan, 2*(1), 420–435.
- Juliandi, A. (2018). *Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam (hal. Structural equation model based partial least square (SEM_PLS): Menggunakan Smart PLS)*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2532119>
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Umsu Press.
- Junianto, D., & Sabtohadji, J. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi, 12*(2), 12–22.
- Kamil, I., & Rivai, H. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan), 6*(3), 49–64. <https://doi.org/10.32503/jmk.v6i3.1924>
- Kartono, K. (2009). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal?* PT.Raja Grafindo Persada.
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance : An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management, 6*(7), 2697–2705. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2222>
- Lestiyanie, D. A., & Yanuar. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan terhadap Ocb, Komitmen sebagai Intervening Pada Cv. Cempaka. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan, 1*(2), 191–198. <https://doi.org/10.24912/jmk.v1i2.5078>

- Margaretha, M., & Prasetio, Y. A. (2012). Pengaruh Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Kecocokan Orang-Organisasi serta Identifikasi Organisasi (Studi Pada Organisasi Kemahasiswaan di Lingkungan Universitas Kristen Maranatha). *Jurnal Manajemen*, 12(1), 45–62.
- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Dasar terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226–237.
- Mikel, M., Putra, A. N. J., & Setiawan, B. (2021). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa*, 3(1), 28–38.
- Nadeak, B. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen di Universitas Kristen Indonesia (UKI). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 1–10.
- Noor, Z. A. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 16(4), 473–486.
- Nugroho, M., & Putro, B. D. P. (2021). Peningkatan Kinerja Berbasis Manajemen Bakat, Servant Leadership dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 1–16.
- Pala'langan, A. Y. (2020). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223–231.
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *E-Journal Productivity*, 2(2), 119–123.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Pratama, N. Y. I., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2020). Pengaruh Servant Leadership dan Empowerment terhadap Organizational Citizenship Behaviour pada PT. Samaja Bali Villa. *Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(2), 178–186. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i2.130>
- Prawira, I. (2020). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 28–40. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4681>
- Rahayu, M. (2019). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing di Kantor Mail Processing Centre Bandung. *Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi*, 11(1), 99–108.

<https://doi.org/10.37151/jsma.v1i1i1.17>

- Saepudin, U., & Djati, S. P. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis*, 2(1), 123–136.
- Sakti, P., Handoyo, R. D., & Wihadanto, A. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 60–68.
- Sapengga, S. E. (2016). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Agora*, 4(1), 645–650.
- Saputra, I. G. E., & Adnyani, I. G. A. D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(12), 6592–6619.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64.
- Setiawan, W. S. (2019). Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behaviour, melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediasi di PT. Cobra Dental Group. *Agora*, 7(2), 1–6.
- Siagian, M. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SAT Nusapersada TBK Batam. *Jurnal Akrab Juara*, 3(1), 1–18.
- Smith, C. (2005). Servant leadership: The Leadership theory of Robert K. Greenleaf. In *Leadership Quarterly*.
- Sugiono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Kencana.
- Sugiono, S. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumberdya Manusia*. Kencana.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Kencana.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3364>
- Tumbelaka, S. S. X., Alhabsji, T., & Nimran, U. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention to Leave (Studi Pada Karyawan Pt.Bitung Mina Utama). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 94–108.

Uha, I. N. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpina dan Kinerja*. Kencana.

Wibowo, W. (2013). *Manajemen Kinerja*. Raja Wali Pers.

Wiley, J., Inc, S., & Hoboken, H. (2014). *Organizational Psychology a Scientist Practioner Aproach* (3rd ed.). Simultancously.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

KUISIONER PENELITIAN

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(OCB) MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (STUDI KASUS PADA PEGAWAI
PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT MEDAN)**

I. Identitas Responden

Nama (inisial) :
 Usia :
 Jenis Kelamin :
 Pendidikan Terakhir :
 Lama Bekerja :

Keterangan

SS : Sangat Setuju
 S : Setuju
 N : Netral
 TS : Tidak Setuju
 STS : Sangat Tidak Setuju

II. Variabel Penelitian

1. Servant Leadership (X1)

NO.	Pernyataan	Opsi				
		SS	S	N	TS	STS
Kasih Sayang						
1.	Saya merasa pemimpin bersikap simpatik terhadap saya					
2.	Pemimpin saya menciptakan rasa nyaman dalam bekerja					
Pemberdayaan						
3.	Saya merasa pemimpin memberikan kepercayaan terhadap saya dalam mengerjakan tugas					
4.	Saya merasa pemimpin mengakui kontribusi saya dalam melakukan pekerjaan					
Visi						
5.	Pemimpin saya memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang					
Kerendahan Hati						
6.	Saya merasa pendapat saya di dengarkan oleh pemimpin					

7.	Saya merasa pemimpin memotivasi saya agar bekerja semakin giat					
Kepercayaan						
8.	Saya percaya terhadap kebijakan pemimpin saya					

2. Budaya Organisasi (X2)

NO.	Pernyataan	Opsi				
		SS	S	N	TS	STS
Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko						
1.	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan saya dapat melakukan inovasi baru yang memberikan citra baik bagi perusahaan					
2.	Jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu di selesaikan secara bersama-sama					
Perhatian pada Hal Yang Rinci atau Detail						
3.	Saya selalu mempertimbangkan pada suatu hal detail dan cermat terhadap pekerjaan					
Orientasi Hasil						
4.	Hasil pekerjaan merupakan tolak ukur penilaian kinerja saya dalam perusahaan					
5.	Dapat mencapai target tanpa melupakan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
Orientasi Orang						
6.	Dalam bekerja saya memperhatikan kesehatan dan keselamatan terhadap rekan kerja saya					
Orientasi Tim						
7.	Saya merasa senang menyelesaikan tugas bersama dalam satu tim					
8.	Keberhasilan tim adalah kontribusi semua pegawai yang bekerja dalam satu unit					

3. Organizational Citizenship Behavior (Y)

NO.	Pernyataan	Opsi				
		SS	S	N	TS	STS
Perilaku Membantu						
1.	Rekan kerja saya mau membantu menyelesaikan pekerjaan bersama-sama					
Kepatuhan Terhadap Organisasi						

2.	Saya selalu menghadiri kegiatan sosial yang sudah di adakan di perusahaan					
Sportmanship						
3.	Apabila ada pekerjaan tambahan yang di berikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh					
Loyalitas Terhadap Organisasi						
4.	Saya merasa puas karena dapat saling memberikan masukan yang bermanfaat dengn rekan kerja saya					
Inisiatif Individual						
5.	Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut dengan baik					
Kualitas Sosial						
6.	Saya dapat berteman akrab dengan dengan rekan kerja, baik didalam dan diluar jam kerja					
Perkembangan Diri						
7.	Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan					
8.	Saya rutin mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan perusahaan di tempat saya bekerja					

4. Kepuasan Kerja (Z)

NO.	Pernyataan	Opsi				
		SS	S	N	TS	STS
Kepuasan Terhadap Gaji						
1.	Gaji yang saya terima dalam setiap bulan cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari					
2.	Gaji yang tinggi dapat meningkatkan semangat saya dalam bekerja					
Kepuasan Terhadap Promosi						
3.	Jabatan yang di janjikan perusahaan jika di promosikan cukup jelas					
4.	Saya merasa puas dengan jabatan yang saya miliki					
Kepuasan Terhadap Rekan Kerja						
5.	Kedekatan antara rekan kerja saya cukup dekat antara yang satu dengan yang lainnya					

6.	Saya merasa nyaman ketika bekerja bersama rekan-rekan kerja saya					
Kepuasan Terhadap Supervisor						
7.	Supervisor memberikan dukungan pada karyawan saat bergaul dengan rekan kerja dalam bekerja					
8.	Ada pengawasan dari atasan terhadap kinerja karyawan					

LAMPIRAN 2

Tabulasi Data

no	Identitas Responden				No	X1								Total
	jk	us	lk	pddk		4	4	4	4	4	4	4	4	
1	2	1	1	2	1	4	4	4	4	4	3	4	4	31
2	1	2	2	2	2	3	5	4	4	3	2	2	2	25
3	2	1	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	31
4	2	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	1	1	2	2	5	4	4	4	4	5	4	5	4	34
6	2	1	1	2	6	4	5	4	4	4	3	4	3	31
7	1	1	1	2	7	5	4	3	4	5	5	5	4	35
8	1	1	1	2	8	4	4	3	4	5	4	3	3	30
9	2	1	1	2	9	4	2	2	4	2	2	5	5	26
10	1	1	1	2	10	3	3	4	3	4	3	3	3	26
11	2	1	1	2	11	5	5	5	4	4	4	4	4	35
12	2	1	1	2	12	4	4	4	5	4	5	4	4	34
13	1	1	1	2	13	4	5	4	4	4	4	4	4	33
14	2	1	1	2	14	3	3	4	4	5	3	3	3	28
15	2	1	1	2	15	3	3	3	3	4	3	2	3	24
16	2	2	3	2	16	5	3	4	4	4	3	3	4	30
17	2	3	4	2	17	5	5	4	4	4	3	3	4	32
18	1	3	4	2	18	3	3	4	4	4	3	3	3	27
19	1	3	4	2	19	3	3	4	4	3	3	3	3	26
20	1	3	4	2	20	5	4	3	4	3	4	4	4	31
21	1	3	4	1	21	5	4	3	4	3	4	4	4	31
22	2	3	4	2	22	4	3	4	4	3	4	4	4	30
23	2	1	1	2	23	3	3	4	3	3	4	2	3	25
24	2	1	1	2	24	3	4	3	3	3	5	2	3	26
25	2	1	1	2	25	3	4	3	3	3	3	4	3	26

26	2	2	2	2	26	4	4	4	3	5	5	4	4	33
27	1	2	2	2	27	3	4	4	3	5	4	3	4	30
28	1	2	2	2	28	4	2	3	4	5	4	3	4	29
29	2	2	2	2	29	3	2	3	4	3	3	4	3	25
30	2	3	4	1	30	3	2	3	4	3	4	4	3	26
31	1	3	4	2	31	3	5	4	5	5	4	4	3	33
32	2	2	2	2	32	4	5	4	5	5	4	3	5	35
33	2	2	2	2	33	4	5	4	5	5	4	3	5	35
34	2	3	4	2	34	3	5	4	3	3	4	3	5	30
35	2	3	4	1	35	5	2	3	3	3	4	3	3	26
36	1	2	2	2	36	5	2	3	3	3	4	3	3	26
37	1	2	2	2	37	3	3	4	4	5	3	4	3	29
38	1	3	2	2	38	5	3	4	4	5	3	4	5	33
39	1	2	2	1	39	5	3	4	4	5	3	4	5	33
40	1	2	2	1	40	4	3	3	3	3	2	3	3	24
41	1	2	2	2	41	4	2	3	3	3	2	3	3	23
42	1	2	2	2	42	4	2	3	3	3	2	5	3	25
43	2	1	1	2	43	4	3	5	4	5	3	5	3	32
44	2	1	1	2	44	4	3	5	4	3	3	3	3	28
45	2	1	1	1	45	5	3	5	4	3	3	3	3	29
46	2	1	1	1	46	5	3	5	4	3	3	3	3	29
47	2	1	1	2	47	5	4	3	3	5	4	5	3	32
48	1	2	2	2	48	5	4	3	3	5	4	3	5	32
49	1	2	2	2	49	5	4	3	3	5	4	3	5	32
50	1	2	2	1	50	4	2	2	3	3	4	4	5	27
51	1	2	2	1	51	4	2	2	3	3	4	4	3	25
52	1	2	2	2	52	4	4	2	3	3	4	4	3	27
53	1	1	1	2	53	4	3	3	3	3	5	3	3	27
54	2	3	4	2	54	4	3	3	3	3	5	4	3	28
55	2	3	4	2	55	5	3	3	5	4	3	4	4	31
56	2	3	4	1	56	3	3	3	5	3	3	4	4	28
57	2	3	4	1	57	5	2	3	5	4	3	4	4	30
58	1	1	1	2	58	5	4	3	5	4	3	3	4	31
59	1	2	2	2	59	4	3	3	3	4	3	3	3	26
60	2	2	2	2	60	4	3	5	4	4	3	5	3	31
61	1	2	2	1	61	4	3	5	4	4	3	3	3	29
62	1	2	2	2	62	4	3	5	4	4	3	3	4	30
63	2	2	2	2	63	5	3	3	3	4	5	2	3	28
64	2	2	2	2	64	5	4	3	3	4	5	2	3	29
65	2	2	2	2	65	3	4	3	3	4	5	2	3	27
66	2	1	1	2	66	3	5	3	4	3	4	5	4	31
67	1	3	4	1	67	5	5	3	4	3	4	5	4	33
68	1	3	4	2	68	3	2	5	4	3	4	3	4	28

69	1	1	1	2	69	5	2	5	4	4	4	3	3	30
70	1	1	1	2	70	4	3	2	3	2	3	2	2	21
71	1	3	4	2	71	3	3	2	3	2	3	2	3	21
72	1	3	4	2	72	4	3	4	4	4	3	4	4	30
73	2	2	2	2	73	3	2	3	4	4	3	4	4	27
74	2	2	2	2	74	5	3	2	3	2	3	2	3	23
75	2	3	4	1	75	3	3	2	3	2	3	2	2	20
76	2	3	4	2	76	4	2	3	4	4	5	2	3	27
77	1	2	2	2	77	4	2	3	4	4	5	3	3	28
78	2	2	2	2	78	5	2	3	4	4	5	3	3	29
79	2	2	2	2	79	3	4	2	3	3	3	3	3	24
80	1	1	1	2	80	5	4	5	4	3	5	3	4	33
81	1	1	1	2	81	5	4	5	4	3	5	3	4	33

X2									to ta l	Z									to ta l	Y									to ta l
3	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3	5	4	3	4	4	4	4	3	1	
3	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2
5	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	7	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	2	8	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	7
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	0
4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	5	0	3	0	4	4	5	3	5	4	4	5	4	3	4
4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	0	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	2
2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	0	4	5	5	5	5	3	3	2	2	2	3	0
3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	2	3	3	4	4	3	2	2	6	3	5	3	2	4	4	3	3	3	2	7
4	3	4	3	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	3	5	3	6	4	5	4	4	3	3	3	5	3	3	5	1
5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3

4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	2
3	3	4	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	1	3	4	4	4	3	4	3	2	7
4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	5	3	3	4	4	2
4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	5	3	5	3	5	2	1	5	5	5	3	5	4	3	3
3	4	4	4	4	4	5	3	3	1	4	4	3	3	3	2	5	5	9	3	5	3	2	5	5	3
2	4	5	5	3	3	5	4	1	2	3	5	4	5	2	3	2	6	3	4	4	4	5	5	4	4
3	3	4	4	5	3	5	4	1	2	3	3	4	4	3	3	3	5	4	5	4	2	3	4	4	2
2	4	3	5	3	4	5	4	0	5	4	5	5	4	5	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4
2	3	3	4	5	4	4	3	8	3	5	3	4	4	3	5	5	2	5	4	5	4	5	4	4	5
3	4	4	4	3	2	4	3	7	3	5	5	5	4	5	5	2	4	3	5	4	2	3	5	4	4
3	4	5	4	3	5	3	2	9	5	3	4	3	3	5	5	3	1	5	5	5	2	5	4	3	2
3	3	5	4	5	5	4	3	2	5	3	4	4	4	2	3	3	8	4	5	5	3	3	4	4	5
2	3	4	5	3	4	4	4	9	3	4	5	5	4	5	3	2	1	3	4	3	2	5	4	3	3
3	4	5	5	4	3	3	4	1	3	5	4	5	4	3	4	2	0	3	4	3	2	3	5	4	5
3	5	4	5	4	4	3	4	2	5	5	4	4	4	2	4	4	2	5	5	3	5	5	3	3	2
4	4	4	5	2	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	4	2	6	3	5	4	2	3	5	4	3
4	4	5	4	3	3	4	5	2	2	3	5	3	4	5	3	3	8	3	5	3	3	5	3	4	2
3	4	4	5	2	5	5	4	2	2	5	5	3	5	3	3	3	9	4	4	5	4	3	5	4	4
3	5	3	3	3	2	4	5	8	2	5	5	4	3	3	4	3	9	5	4	4	5	5	4	4	2
3	4	4	3	3	5	5	4	1	3	3	3	4	4	5	3	4	9	4	4	4	5	3	4	4	4
3	4	5	4	2	3	4	5	0	3	3	3	3	5	4	4	4	9	3	4	3	4	5	5	3	5
3	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	5	5	3	9	3	5	3	4	5	4	4	2
3	5	3	4	2	2	3	2	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4

3	4	3	4	3	3	3	2	2	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	6
3	5	4	5	2	3	5	3	3	0	3	3	3	3	5	5	3	4	2	9	3	4	4	3	4	4	4	4	4	0
2	4	5	5	3	2	3	5	2	9	3	3	3	4	3	4	3	3	2	6	4	4	5	5	4	3	2	2	2	9
3	4	4	5	2	5	4	3	3	0	3	3	4	4	5	5	4	3	3	1	5	4	3	3	3	4	4	3	9	
3	4	4	5	3	2	4	5	3	0	5	5	5	3	5	3	3	3	3	2	5	5	5	3	5	3	2	4	2	
3	4	3	4	3	4	5	3	2	9	3	5	4	3	3	4	4	3	2	9	4	5	5	4	3	4	4	3	2	
2	4	4	5	2	2	3	2	2	4	5	3	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	3	5	4	2	4	9	
3	4	3	5	3	5	5	3	3	1	2	3	4	5	3	4	5	4	3	0	5	4	3	3	3	3	4	2	7	
3	5	4	4	2	5	3	2	2	8	2	4	3	4	3	2	3	4	2	5	4	5	3	4	3	4	2	2	7	
2	5	4	4	4	3	5	5	3	2	2	4	3	4	3	3	4	3	2	6	3	5	5	3	5	4	4	2	1	
3	5	3	5	4	2	4	5	3	1	3	2	5	3	5	4	5	3	3	0	4	5	3	5	3	3	3	4	0	
3	4	4	5	2	5	4	2	2	9	5	4	5	5	5	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	4	9	
2	4	3	5	5	2	4	5	2	9	3	4	3	3	3	3	3	5	2	7	3	5	3	3	3	4	2	2	5	
2	4	4	5	5	3	4	2	2	9	2	2	3	5	5	3	3	3	2	6	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
3	5	3	4	2	5	4	5	3	1	2	3	4	3	5	2	4	3	2	6	3	4	3	3	3	3	4	3	6	
3	5	4	3	4	3	3	2	2	7	2	3	4	4	3	3	5	5	2	9	4	4	5	3	3	4	3	4	0	
2	4	3	4	2	4	3	3	2	5	2	2	4	4	3	3	5	5	2	8	3	5	5	4	3	4	4	4	2	
2	4	4	5	4	3	5	3	2	9	3	3	3	4	4	4	3	2	2	6	4	5	5	4	5	3	3	3	2	
3	4	4	4	4	4	5	3	3	1	2	3	3	3	3	4	3	4	2	5	3	4	3	3	3	4	4	3	7	
4	3	3	3	2	4	4	2	2	5	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	4	5	4	4	3	4	4	2	
3	4	3	4	2	3	3	3	2	5	3	3	4	5	4	2	5	5	2	1	3	5	5	3	3	4	3	3	9	
3	4	3	4	5	2	3	2	2	6	2	2	4	5	3	3	5	4	2	8	3	4	3	4	4	4	4	4	0	
2	3	4	3	4	4	3	3	2	6	2	3	3	3	4	4	4	4	2	7	4	4	5	4	3	4	3	2	9	

3	3	4	5	3	4	4	5	3	2	2	3	3	3	5	5	3	2	3	4	3	5	5	3	4	4	3
4	4	3	4	3	2	4	2	2	5	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	5	5	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	5	3	3	3	4	4	2	2
3	4	4	3	3	4	5	5	3	5	2	4	4	3	5	5	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	2	2	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5	3	3	5	3	4	3
3	4	4	3	4	5	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	2	4	5	4	5	5	4	4	2	3
2	4	4	4	4	5	5	4	3	2	3	3	4	3	5	3	4	2	3	5	4	5	3	4	3	4	3
2	3	3	3	5	4	3	4	2	3	3	3	5	4	3	4	2	2	3	4	3	3	5	5	4	2	2
3	3	4	3	5	5	5	5	3	3	2	3	5	4	3	4	3	2	4	5	5	4	3	4	3	3	3
2	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	3	4	3	2	3	2	2	4	4	4	3	5	4	4	4	3
2	4	4	5	4	3	5	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	4	4	5	3	5	5	4	2	3
3	3	3	4	4	5	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	5	3	4	5	5	4	4	4
2	3	3	3	5	4	4	4	2	4	2	4	3	4	2	3	4	2	3	5	4	3	3	4	2	2	2
3	3	4	5	3	2	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	5	3	4	5	4	4	3	3
2	4	5	4	4	3	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	5	3	3	4	2	2	2
3	4	4	3	3	3	5	3	2	3	3	3	5	4	4	4	2	2	4	5	3	4	4	5	4	3	3
3	4	5	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	2	2	4	4	4	3	5	4	2	3	2
2	4	4	4	3	3	3	4	2	3	2	4	4	4	5	5	3	2	4	5	4	3	4	4	2	2	2
3	4	5	3	3	3	5	3	2	4	4	3	5	4	3	3	2	2	4	5	3	3	4	5	4	3	3
3	4	5	4	5	3	4	3	3	4	2	3	3	4	5	3	3	2	4	5	4	4	5	4	2	2	3
3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	2
3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	2

LAMPIRAN 3

OUTPUT HASIL PENELITIAN

Frequency Table

Jenis kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	39	48.1	48.1	48.1
	Perempuan	42	51.9	51.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 tahun	29	35.8	35.8	35.8
	31-40 tahun	31	38.3	38.3	74.1
	diatas 40 tahun	21	25.9	25.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Lama kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 tahun	28	34.6	34.6	34.6
	6-10 tahun	32	39.5	39.5	74.1
	11-15 tahun	1	1.2	1.2	75.3
	16-20 tahun	20	24.7	24.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Pendidikan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	14	17.3	17.3	17.3
	Strata	67	82.7	82.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Frequency Table

x11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	23	28.4	28.4	28.4
	s	33	40.7	40.7	69.1
	ss	25	30.9	30.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

x12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	17	21.0	21.0	21.0
	ks	30	37.0	37.0	58.0
	s	23	28.4	28.4	86.4
	ss	11	13.6	13.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

x13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	9	11.1	11.1	11.1
	ks	34	42.0	42.0	53.1
	s	27	33.3	33.3	86.4
	ss	11	13.6	13.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

x14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	30	37.0	37.0	37.0
	s	43	53.1	53.1	90.1
	ss	8	9.9	9.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

x15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	5	6.2	6.2	6.2
	ks	30	37.0	37.0	43.2
	s	29	35.8	35.8	79.0
	ss	17	21.0	21.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

x16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	5	6.2	6.2	6.2
	ks	33	40.7	40.7	46.9
	s	30	37.0	37.0	84.0
	ss	13	16.0	16.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

x17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	12	14.8	14.8	14.8
	ks	32	39.5	39.5	54.3
	s	28	34.6	34.6	88.9
	ss	9	11.1	11.1	100.0
Total		81	100.0	100.0	

x18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	3	3.7	3.7	3.7
	ks	42	51.9	51.9	55.6
	s	27	33.3	33.3	88.9
	ss	9	11.1	11.1	100.0
Total		81	100.0	100.0	

x21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	20	24.7	24.7	24.7
	ks	43	53.1	53.1	77.8
	s	16	19.8	19.8	97.5
	ss	2	2.5	2.5	100.0
Total		81	100.0	100.0	

x22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	17	21.0	21.0	21.0
	s	49	60.5	60.5	81.5
	ss	15	18.5	18.5	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

x23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	20	24.7	24.7	24.7
	s	46	56.8	56.8	81.5
	ss	15	18.5	18.5	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

x24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	14	17.3	17.3	17.3
	s	41	50.6	50.6	67.9
	ss	26	32.1	32.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

x25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	14	17.3	17.3	17.3
	ks	20	24.7	24.7	42.0
	s	34	42.0	42.0	84.0
	ss	13	16.0	16.0	100.0
Total		81	100.0	100.0	

x26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	12	14.8	14.8	14.8
	ks	18	22.2	22.2	37.0
	s	29	35.8	35.8	72.8
	ss	22	27.2	27.2	100.0
Total		81	100.0	100.0	

x27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	25	30.9	30.9	30.9
	s	32	39.5	39.5	70.4
	ss	24	29.6	29.6	100.0
Total		81	100.0	100.0	

x28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	14	17.3	17.3	17.3
	ks	16	19.8	19.8	37.0
	s	28	34.6	34.6	71.6
	ss	23	28.4	28.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

py1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	19	23.5	23.5	23.5
	ks	27	33.3	33.3	56.8
	s	21	25.9	25.9	82.7
	ss	14	17.3	17.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

py2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	12	14.8	14.8	14.8
	ks	32	39.5	39.5	54.3
	s	26	32.1	32.1	86.4
	ss	11	13.6	13.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

py3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	39	48.1	48.1	48.1
	s	27	33.3	33.3	81.5
	ss	15	18.5	18.5	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

py4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	29	35.8	35.8	35.8
	s	36	44.4	44.4	80.2
	ss	16	19.8	19.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

py5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	24	29.6	29.6	29.6
	s	38	46.9	46.9	76.5
	ss	19	23.5	23.5	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

py6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	10	12.3	12.3	12.3
	ks	23	28.4	28.4	40.7
	s	30	37.0	37.0	77.8
	ss	18	22.2	22.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

py7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	32	39.5	39.5	39.5
	s	26	32.1	32.1	71.6
	ss	23	28.4	28.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

py8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	17	21.0	21.0	21.0
	ks	31	38.3	38.3	59.3
	s	22	27.2	27.2	86.4
	ss	11	13.6	13.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

pz1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	35	43.2	43.2	43.2
	s	32	39.5	39.5	82.7
	ss	14	17.3	17.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

pz2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	s	42	51.9	51.9	51.9
	ss	39	48.1	48.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

pz3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	27	33.3	33.3	33.3
	s	29	35.8	35.8	69.1
	ss	25	30.9	30.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

pz4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	8	9.9	9.9	9.9
	ks	35	43.2	43.2	53.1
	s	26	32.1	32.1	85.2
	ss	12	14.8	14.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

pz5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	36	44.4	44.4	44.4
	s	15	18.5	18.5	63.0
	ss	30	37.0	37.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

pz6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	17	21.0	21.0	21.0
	s	50	61.7	61.7	82.7
	ss	14	17.3	17.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

pz7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	11	13.6	13.6	13.6
	ks	21	25.9	25.9	39.5
	s	49	60.5	60.5	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

pz8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	22	27.2	27.2	27.2
	ks	18	22.2	22.2	49.4
	s	35	43.2	43.2	92.6
	ss	6	7.4	7.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

TANGKAPAN LAYAR PLS

SmartPLS: C:\Users\user\smartpls_workspace

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer: DATA TIARA REV 2.txt, TIARA.splsm, PLS Algorithm (Run No. 1), Bootstrapping (Run No. 2)

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
Y	0.987	0.987
Z	0.666	0.658

Copy to Clipboard: Excel Format R Format

Indicators:

No.	Indicator
1	x11
2	x12
3	x13
4	x14
5	x15
6	x16
7	x17
8	x18
9	x21
10	x22

Final Results: Path Coefficients, Indirect Effects, Total Effects, Outer Loadings, Outer Weights, Latent Variable, Residuals

Quality Criteria: R Square, f Square, Construct Reliability and Validity, Discriminant Validity, Collinearity Statistics (VIF), Model Fit, Model Selection Criteria

Interim Results: Stop Criterion Changes

Base Data: Setting, Inner Model, Outer Model, Indicator Data (Original), Indicator Data (Standardized), Indicator Data (Correlations)

Activate Windows: Go to Settings to activate Windows.

Ketik di sini untuk mencari

32°C 14.25 09/09/2022

SmartPLS: C:\Users\user\smartpls_workspace

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer: DATA TIARA REV 2.txt, TIARA.splsm, PLS Algorithm (Run No. 1), Bootstrapping (Run No. 2)

f Square

Matrix	f Square
X1	X1: 0.747, X2: 0.378, Y: 0.006, Z: 0.299
X2	X1: 0.006, X2: 0.299, Y: 0.747, Z: 0.378
Y	X1: 0.006, X2: 0.299, Y: 0.987, Z: 0.658
Z	X1: 0.006, X2: 0.299, Y: 0.658, Z: 32.734

Copy to Clipboard: Excel Format R Format

Indicators:

No.	Indicator
1	x11
2	x12
3	x13
4	x14
5	x15
6	x16
7	x17
8	x18
9	x21
10	x22

Final Results: Path Coefficients, Indirect Effects, Total Effects, Outer Loadings, Outer Weights, Latent Variable, Residuals

Quality Criteria: R Square, f Square, Construct Reliability and Validity, Discriminant Validity, Collinearity Statistics (VIF), Model Fit, Model Selection Criteria

Interim Results: Stop Criterion Changes

Base Data: Setting, Inner Model, Outer Model, Indicator Data (Original), Indicator Data (Standardized), Indicator Data (Correlations)

Activate Windows: Go to Settings to activate Windows.

Ketik di sini untuk mencari

32°C 14.26 09/09/2022

SmartPLS: C:\Users\user\smartpls_workspace

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

- ECSI
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- RIDHO SYAHPUTRA
- TASYA
- TESTER
- TIARA
 - TIARA
 - DATA TIARA REV 2 [81 records]
- WAHYU
- Archive

Indicators

No.	Indicator
1	x11
2	x12
3	x13
4	x14
5	x15
6	x16
7	x17
8	x18
9	x21
10	x22

DATA TIARA REV 2.txt TIARA.splsm PLS Algorithm (Run No. 1) Bootstrapping (Run No. 2)

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (...)
X1	0.947	0.950	0.956	0.731
X2	0.884	0.927	0.916	0.603
Y	0.824	0.877	0.869	0.484
Z	0.870	0.884	0.899	0.532

Final Results Quality Criteria Interim Results Base Data

Path Coefficients R Square Stop Criterion Changes Setting

Indirect Effects f Square Inner Model

Total Effects Construct Reliability and Validity Outer Model

Outer Loadings Discriminant Validity Indicator Data (Original)

Outer Weights Collinearity Statistics (VIF) Indicator Data (Standardized)

Latent Variable Model Fit Indicator Data (Correlations)

Residuals Model Selection Criteria

Activate Windows
Go to Settings to activate Windows.

Ketik di sini untuk mencari

32°C 14.26 09/09/2022

SmartPLS: C:\Users\user\smartpls_workspace

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

- ECSI
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- RIDHO SYAHPUTRA
- TASYA
- TESTER
- TIARA
 - TIARA
 - DATA TIARA REV 2 [81 records]
- WAHYU
- Archive

Indicators

No.	Indicator
1	x11
2	x12
3	x13
4	x14
5	x15
6	x16
7	x17
8	x18
9	x21
10	x22

DATA TIARA REV 2.txt TIARA.splsm PLS Algorithm (Run No. 1) Bootstrapping (Run No. 2)

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterio...	X1	X2	Y	Z
X1	0.855			
X2	0.662	0.777		
Y	0.677	0.704	0.695	
Z	0.753	0.735	0.988	0.729

Final Results Quality Criteria Interim Results Base Data

Path Coefficients R Square Stop Criterion Changes Setting

Indirect Effects f Square Inner Model

Total Effects Construct Reliability and Validity Outer Model

Outer Loadings Discriminant Validity Indicator Data (Original)

Outer Weights Collinearity Statistics (VIF) Indicator Data (Standardized)

Latent Variable Model Fit Indicator Data (Correlations)

Residuals Model Selection Criteria

Activate Windows
Go to Settings to activate Windows.

Ketik di sini untuk mencari

32°C 14.26 09/09/2022

SmartPLS: C:\Users\user\smartpls_workspace

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer: DATA TIARA REV 2.txt, TIARA.splsm, PLS Algorithm (Run No. 1), Bootstrapping (Run No. 2)

Discriminant Validity

	X1	X2	Y	Z
py1	0.418	0.558	0.780	0.752
py2	0.379	0.656	0.759	0.738
py3	0.633	0.581	0.819	0.816
py4	0.572	0.607	0.851	0.848
py5	0.614	0.522	0.796	0.810
py6	0.373	0.237	0.546	0.516
py7	0.492	0.405	0.590	0.591
py8	0.174	0.087	0.101	0.101
pz1	0.418	0.558	0.780	0.752
pz2	0.350	0.642	0.716	0.711
pz3	0.633	0.581	0.819	0.816

Final Results: Path Coefficients, Indirect Effects, Total Effects, Outer Loadings, Outer Weights, Latent Variable, Residuals

Quality Criteria: R Square, f Square, Construct Reliability and Validity, Discriminant Validity, Collinearity Statistics (VIF), Model Fit, Model Selection Criteria

Interim Results: Stop Criterion Changes

Base Data: Setting, Inner Model, Outer Model, Indicator Data (Original), Indicator Data (Standardized), Indicator Data (Correlations)

Activate Windows: Go to Settings to activate Windows.

Ketik di sini untuk mencari

32°C 14.26 09/09/2022

SmartPLS: C:\Users\user\smartpls_workspace

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer: DATA TIARA REV 2.txt, TIARA.splsm, PLS Algorithm (Run No. 1), Bootstrapping (Run No. 2)

Discriminant Validity

	X1	X2	Y	Z
pz3	0.633	0.581	0.819	0.816
pz4	0.572	0.607	0.851	0.848
pz5	0.614	0.522	0.796	0.810
pz6	0.373	0.237	0.546	0.516
pz7	0.492	0.405	0.590	0.591
pz8	0.867	0.645	0.625	0.726
x11	0.867	0.645	0.625	0.726
x12	0.898	0.568	0.540	0.622
x13	0.810	0.577	0.561	0.628
x14	0.883	0.615	0.687	0.734
x15	0.817	0.529	0.545	0.600
x16	0.878	0.618	0.656	0.690

Final Results: Path Coefficients, Indirect Effects, Total Effects, Outer Loadings, Outer Weights, Latent Variable, Residuals

Quality Criteria: R Square, f Square, Construct Reliability and Validity, Discriminant Validity, Collinearity Statistics (VIF), Model Fit, Model Selection Criteria

Interim Results: Stop Criterion Changes

Base Data: Setting, Inner Model, Outer Model, Indicator Data (Original), Indicator Data (Standardized), Indicator Data (Correlations)

Activate Windows: Go to Settings to activate Windows.

Ketik di sini untuk mencari

32°C 14.26 09/09/2022

SmartPLS: C:\Users\user\smartpls_workspace

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

- ECSI
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- RIDHO SYAHPUTRA
- TASYA
- TESTER
- TIARA
 - TIARA
 - DATA TIARA REV 2 [81 records]
- WAHYU
- Archive

Indicators

No.	Indicator
1	x11
2	x12
3	x13
4	x14
5	x15
6	x16
7	x17
8	x18
9	x21
10	x22

DATA TIARA REV 2.txt TIARA.splsm PLS Algorithm (Run No. 1) Bootstrapping (Run No. 2)

Total Indirect Effects

	Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	Copy to Clipboard: Excel Format R Format
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
X1 -> Y	0.527	0.528	0.133	3.950	0.000
X1 -> Z					
X2 -> Y	0.469	0.469	0.136	3.450	0.001
X2 -> Z					
Z -> Y					

Final Results Histograms Base Data

[Path Coefficients](#) [Path Coefficients Histogram](#) [Setting](#)
[Total Indirect Effects](#) [Indirect Effects Histogram](#) [Inner Model](#)
[Specific Indirect Effects](#) [Total Effects Histogram](#) [Outer Model](#)
[Total Effects](#) [Indicator Data \(Original\)](#)
[Outer Loadings](#) [Indicator Data \(Standardized\)](#)
[Outer Weights](#)

Activate Windows
Go to Settings to activate Windows.

Ketik di sini untuk mencari

32°C 14.27 09/09/2022

SmartPLS: C:\Users\user\smartpls_workspace

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

- ECSI
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- RIDHO SYAHPUTRA
- TASYA
- TESTER
- TIARA
 - TIARA
 - DATA TIARA REV 2 [81 records]
- WAHYU
- Archive

Indicators

No.	Indicator
1	x11
2	x12
3	x13
4	x14
5	x15
6	x16
7	x17
8	x18
9	x21
10	x22

TIARA.splsm PLS Algorithm (Run No. 1) Bootstrapping (Run No. 1)

Path Coefficients

	Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	Copy to Clipboard: Excel Format R Format
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
X1 -> Y	-0.152	-0.152	0.031	4.841	0.000
X1 -> Z	0.474	0.487	0.119	3.974	0.000
X2 -> Y	-0.013	-0.014	0.028	0.482	0.630
X2 -> Z	0.421	0.402	0.126	3.343	0.001
Z -> Y	1.113	1.114	0.028	39.645	0.000

Final Results Histograms Base Data

[Path Coefficients](#) [Path Coefficients Histogram](#) [Setting](#)
[Total Indirect Effects](#) [Indirect Effects Histogram](#) [Inner Model](#)
[Specific Indirect Effects](#) [Total Effects Histogram](#) [Outer Model](#)
[Total Effects](#) [Indicator Data \(Original\)](#)
[Outer Loadings](#) [Indicator Data \(Standardized\)](#)
[Outer Weights](#)

Ketik di sini untuk mencari

30°C 13.04 14/09/2022

Project Explorer

- ECI
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- RIDHO SYAHPUTRA
- TASYA
- TESTER
- TIARA
 - DATA TIARA REV 2 [81 records]
- WAHYU
- Archive

Indicators

No.	Indicator
1	x11
2	x12
3	x13
4	x14
5	x15
6	x16
7	x17
8	x18
9	x21
10	x22

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values	
X1 -> Z -> Y	0.527	0.528	0.133	3.950	0.000	
X2 -> Z -> Y	0.469	0.469	0.136	3.450	0.001	

Final Results Path Coefficients Total Indirect Effects Specific Indirect Effects Total Effects Outer Loadings Outer Weights	Histograms Path Coefficients Histogram Indirect Effects Histogram Total Effects Histogram	Base Data Setting Inner Model Outer Model Indicator Data (Original) Indicator Data (Standardized)
--	---	---

Activate Windows
Go to Settings to activate Windows.