

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMUNIKASI
INTERPERSONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI
KEPUASAN KERJA PADA BALAI
WILAYAH SUNGAI SUMATERA II**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen**



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

Nama : GAPRI ANSHARI
NPM : 1905160568
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 22 September 2023, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya

MEMUTUSKAN

Nama : GAPRI ANSHARI
NPM : 1905160568
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BALAI WILAYAH SUNGAI SUMATERA H.

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

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

Penguji II

(MUHAMMAD FAHMI, S.E., M.M.)

Pembimbing

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

PANITIA UJIAN

Ketua

(Dr. H. JANUBI, S.E., M.M., M.Si., CMA)

Sekretaris

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



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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : GAPRI ANSHARI
NPM : 1905160568
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMUNIKASI
INTERPERSONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA BALAI WILAYAH SUNGAI SUMATERA II

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan skripsi.

Medan, September 2023

Pembimbing Skripsi


SALMAN FARISI, S.Psi., M.M

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


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




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



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Gapri Anshari
NPM : 1905160568
Dosen Pembimbing : Salman Farisi, S.Psi., M.M
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh *Servant Leadership* dan Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	-sistematika Penulisan diperbaiki -kata pengantar dan rumusan masalah	9/2/23	b
Bab 2	kerangka konseptual dan landasan Teori di tambah	6/3/23	b
Bab 3	Populasi dan Sampel serta definisi Operasional Perbaiki	4/5/23	b
Bab 4	Pembahasan dan hasil-hasil harus sesuai	10/9/23	b
Bab 5	Keterbatasan Penelitian di tambah	23/10/23	b
Daftar Pustaka	Mendeleev	19/9/23	b
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ke Disidng km	19/2/23	b

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Medan, September 2023
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

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



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Gapri Anshari

NPM : 1905160568

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul "**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BALAI WILAYAH SUNGAI SUMATERA II**" adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Gapri Anshari

ABSTRAK

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BALAI WILAYAH SUNGAI SUMATERA II

Oleh

GAPRI ANSHARI

1905160568

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II Baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Adapun hasil penelitian menunjukkan *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II. Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II. Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II. Kepuasan Kerja dapat memediasi atau memperantarai pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II. Kepuasan Kerja dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

Kata Kunci : *Servant Leadership*, Komunikasi Interpersonal, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kepuasan Kerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP AND INTERPERSONAL COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) THROUGH JOB SATISFACTION AT THE CENTER SUMATRA RIVER REGION II

By
GAPRI ANSHARI
1905160568

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

The purpose of this research is to determine the influence of Servant Leadership and Interpersonal Communication on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Job Satisfaction at the Sumatra II River Regional Office, both directly and indirectly. This research uses a quantitative approach and statistical analysis, namely the partial least squares – structural equation model (PLSSEM) which aims to carry out path analysis with latent variables. The research results show that Servant Leadership has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior at the Sumatra II River Regional Office. Servant Leadership has a positive and significant effect on Job Satisfaction at the Sumatra II River Regional Office. Interpersonal Communication has a positive and insignificant effect on Organizational Citizenship Behavior at the Sumatra II River Region Hall. Interpersonal Communication has a positive and significant effect on Job Satisfaction at the Sumatra River Regional Office II. Job Satisfaction has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior at the Sumatra II River Regional Office. Job Satisfaction can mediate or mediate the influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior at the Sumatra River Regional Office II. Job Satisfaction can mediate or mediate the influence of Interpersonal Communication on Organizational Citizenship Behavior at the Sumatra River Regional Office II.

Keywords : Servant Leadership, Interpersonal Communication, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Job Satisfaction

KATA PENGANTAR



Assalamua'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah *robbil'alamin*, dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, saya panjatkan segala puja dan puji syukur atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat-Nya serta kesehatan maupun keselamatan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Servant Leadership* Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II”**

Adapun maksud penulisan ini merupakan untuk memenuhi salah satu syarat ujian akhir dan sekaligus persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak menerima bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Maka pada kesempatan ini penulis juga Ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan secara moril maupun materil dalam penyelesaian skripsi ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada yang terhormat:

1. Kedua orang tua yang telah memberikan segala kasih sayangnya kepada penulis, berupa besarnya perhatian, pengorbanan, bimbingan serta do'a yang

tulus terhadap Penulis, sehingga Penulis termotivasi dalam menyelesaikan pembuatan skripsi ini

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M,AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. H. Januri, SE, M.M., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak 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 Sarifuddin Hasibuan, SE, M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah SumateraUtara.
7. Bapak Dr. Jufrizen, S.E, M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Salman Farisi, S.Psi., MM selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang banyak membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak berjasa memberikan ilmu dan mendidik penulis selama masa perkuliahan.

Penulis menyadari penyusunan skripsi ini belum sempurna baik secara penulisannya maupun secara isi karena keterbatasan kemampuan penulis, oleh

karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun dari pembaca untuk penyempurnaan skripsi ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih dan berharap semoga skripsi ini dapat berguna bagi pembaca terlebih bagi penulis sendiri.

Amin Ya Rabbal'alamin. Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, September 2023

Penulis,

Gapri Anshari

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I 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	5
1.6 Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	11
2.1.2 Kepuasan Kerja.....	32
2.1.3 <i>Servant Leadership</i>	44
2.1.4 Komunikasi Interpersonal.....	53
2.2 Kerangka Berfikir Konseptual.....	64
2.3 Hipotesis	69
BAB III METODE PENELITIAN	70
3.1 Jenis Penelitian	70
3.2 Definisi Operasional Variabel	70
3.2.1 Organizational Citizenship (OCB).....	71
3.2.2 Kepuasan Kerja.....	71
3.2.3 <i>Servant Leadership</i>	72
3.2.4 Komunikasi Interpersonal.....	72
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian.....	73
3.3.1 Tempat Penelitian	73

3.3.2 Waktu Penelitian.....	73
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	74
3.5 Teknik Pengumpulan Data	75
3.6 Teknik Analisis Data	76
3.6.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model).....	78
3.6.2 R-square	79
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	82
4.1 Hasil Penelitian.....	82
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	82
4.1.2 Deskripsi Identitas Responden	83
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian	84
4.2 Analisis Data	91
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model).....	91
4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysisist (Inner Model) ..	98
4.3 Pembahasan	106
4.3.1 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	106
4.3.2 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kepuasan kerja	107
4.3.3 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	107
4.3.4 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan kerja.....	108
4.3.5 Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	108
4.3.6 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Kepuasan kerja.....	109
4.3.7 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Kepuasan kerja.....	110
BAB V PENUTUP.....	110
5.1 Kesimpulan.....	110
5.2 Saran	111
5.3 Keterbatasan Penelitian	111
DAFTAR PUSTAKA	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	68
Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model.....	96
Gambar 4.2 Path Coeffecient anf P-Value Inner Model.....	101

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Indikator OCB.....	71
Tabel 3. 2 Indikator Kepuasan Kerja	71
Tabel 3. 3 Indikator <i>Servant Leadership</i>	72
Tabel 3. 4 Indikator Komunikasi Interpersonal	72
Tabel 3. 5 Tempat dan Waktu Penelitian	73
Tabel 3. 6 Daftar Populasi dan Sampel Penelitian	75
Tabel 3. 7 Penilaian Skala Likert	76
Tabel 4.1 Instrumen Skala Likert.....	82
Tabel 4.2 Data Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	83
Tabel 4.3 Data Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	83
Tabel 4.4 Data Identitas Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	83
Tabel 4.5 Data Identitas Responden Berdasarkan Divisi.....	83
Tabel 4.6 Angket Skor Untuk Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y).....	84
Tabel 4.7 Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)	85
Tabel 4.8 Angket Skor Untuk Variabel <i>Servant Leadership</i> (X1)	87
Tabel 4.9 Angket Skor Untuk Variabel Komunikasi Interpersonal (X1)	89
Tabel 4.10 Convergent Validity <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	91
Tabel 4.11 Convergent Validity Kepuasan Kerja.....	91
Tabel 4.12 Convergent Validity <i>Servant Leadership</i>	92
Tabel 4.13 Convergent Validity Komunikasi Interpersonal.....	92
Tabel 4.14 Hasil Composite Reliability.....	93
Tabel 4.15 Hasil Average Variance Extracted (AVE)	94
Tabel 4.16 Hasil Discriminant Validity.....	95
Tabel 4.17 R-Square.....	97
Tabel 4.18 F-Square.....	98
Tabel 4.19 Direct Effect.....	100
Tabel 4.20 Indirect Effect.....	102
Tabel 4.21 Total Effect.....	103

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen merupakan salah satu cabang dari ilmu ekonomi yang memegang peranan penting dalam keberhasilan pengelolaan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Penerapan manajemen pada perusahaan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi sumber daya perusahaan atau organisasi sehingga mencapai hasil yang lebih baik. Sejak abad ke 17 manajemen baik sebagai ilmu sains maupun praktik merupakan salah satu faktor utama pendorong perkembangan industry – industry besar (Suripto, 2016).

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dalam manajemen umum yang meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Sumber daya manusia merupakan aset paling penting didalam suatu organisasi, serta menjadi tumpuan untuk mengelola atau mengendalikan organisasi untuk terus berkembang dan mempertahankan reputasi perusahaan.

Pernyataan ini diperkuat oleh (Halisa, 2020) bahwa Sumber daya manusia adalah aset dan modal yang penting dalam perusahaan guna mendukung jalannya suatu perusahaan. Organisasi perusahaan tidak akan berjalan dan tumbuh dengan baik, tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang handal dan kompeten. Dalam persaingan dibidang ekonomi saat ini, setiap perusahaan berupaya dan di tuntut untuk memperoleh sumber daya manusia yang dan berkompeten guna

mendorong kesuksesan usaha mereka sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.

Pengelolaan sumber daya manusia harus mendapat perhatian lebih oleh perusahaan sehingga organisasi mampu mencapai visi dan misi dan tujuan perusahaan dengan efektif.

Didalam suatu organisasi seorang pegawai akan menghadapi beberapa persoalan dan akan di hadapkan oleh sejumlah tugas dan tanggung jawab yang besar dimana tentunya terdapat tuntutan akan peran profesi tersebut. Dengan adanya keterbatasan yang dimiliki oleh pegawai maka untuk itu perlu adanya inisiatif dan perilaku sukarela tanpa harus dikendalikan dan di perintah oleh perusahaan dalam memberikan suatu pelayanan yang baik. Hal ini biasanya disebut dengan istilah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut (Nahrishah & Imelda, 2019) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah suatu perilaku sukarela individu (dalam hal inia karyawan) yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi. Dengan kata lain, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan bukan karena tuntutan dan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya. Adapun menurut Purba dan Seniati 2004, dalam (Kurniawan, 2015) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih menolong yang dinyatakan dalam tindakan yang menunjukkan sikap tidak

mementingkan diri sendiri, melainkan lebih berorientasi pada kesejahteraan orang lain.

Di zaman yang semakin berkembang saat ini sebuah organisasi atau perusahaan harus dapat berkembang untuk dapat mencapai tujuan sudah diinginkan, maka untuk itu diperlukannya sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Selain SDM nya yang berkualitas salah satu yang tidak kalah penting yaitu dibutuhkannya seorang pemimpin yang dapat mengayomi para karyawan dan selalu mengutamakan kepentingan organisasi atau perusahaannya untuk mencapai visi dan misi dari perusahaan. Maka dari itu disebut *Servant Leadership*.

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

Menurut (Sapengga, 2016) *Servant Leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani. Adapun menurut (Tatilu, 2014) *Servant Leadership* adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan/anggota perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Praktik kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada

pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak

Pada dasarnya didalam satu organisasi atau perusahaan sudah pasti paling utama yang di perlukan yaitu komunikasi yang baik antara pegawai dan juga pemimpin. Semakin baik komunikasi yang terjalin didalam suatu organisasi atau perusahaan maka semakin baik juga hasil dari kerja yang ingin di capai oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka, misalnya percakapan antara pemimpin dan pegawai itu dinamakan komunikasi interpersonal.

Dalam hal ini komunikasi interpersonal ialah proses perubahan informasi diantara seseorang bersama seseorang lainnya ataupun umumnya diantara dua orang yang bisa langsung diketahui balikkannya. Dengan bertambahnya individu yang ikutserta dalam komunikasi, menjadi bertambahlah tanggapan orang dalam terjadinya komunikasi sehingga semakin komplek komunikasi tersebut. Komunikasi Interpersonal ialah menjalin ikatan bersama orang lain (Tuhuteru, 2020). Komunikasi interpersonal adalah merupakan sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam perkantoran. Frekuensi dan intensitas komunikasi yang dilakukan juga turut mempengaruhi hasil dari suatu proses komunikasi tersebut. Dalam hal komunikasi yang terjadi antar pegawai, komunikasi yang baik akan turut mempengaruhi perilaku positif pegawai sebagai cerminan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga pegawai mampu memperoleh, mengembang-kan dan menyelesaikan tugas yang diembannya. Dandemikian pula sebaliknya akan dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal (Muis, 2017)

Komunikasi sangat berguna demi mewujudkan ikatan kerja sama antara manusia yang ikut serta dalam organisasi atau perusahaan dan mempunyai dampak yang sangat besar dalam proses pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Komunikasi mengupayakan dorongan serta memberikan penjelasan terhadap para pegawai mengenai apapun yang mesti dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang mesti dilakukan demi meningkatkan kepuasan kerja apabila sedang dibawah standar.

Aktivitas komunikasi di perkantoran selalu disertai tujuan yang perlu dicapai sesama didalam organisasi atau perusahaan. Kebiasaan komunikasi dalam organisasi atau perusahaan perlu dilihat dari beragam sisi. Sisi pertama yakni komunikasi antara atasan terhadap bawahan. Sisi kedua antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya. Sisi ketiga yaitu natara pegawai terhadap atasan. Masing-masing komunikasi tersebut memiliki pola nya masing-masing.

Selain komunikasi, kepuasan kerja dari setiap pegawai menjadi salah satu faktor dalam mempengaruhi *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari setiap pegawai. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Mengikuti aturan dan kbijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, mengikuti aturan-aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal dan hal serupa lainnya. Menurut (Rahayu & Rushadiyati, 2021) Bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan melalui kegiatan kerja atau bekerja. Diperkuat dengan penelitian menurut (Jufrizen, 2016) kepuasan kerja

merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Objek penelitian yang akan dilakukan pada kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II yang merupakan salah satu kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II merupakan unit pelaksana teknis Kementerian Pekerjaan Umum yang ada di Provinsi Sumatera Utara, yang bertugas menjamin terselenggaranya pengelolaan Sumber Daya Air dari hulu hingga ke hilir secara menyeluruh, terpadu dan berkelanjutan serta berwawasan lingkungan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II, adanya pegawai yang masih memiliki sifat individualis yang cukup tinggi dan pegawai juga hanya terfokus pada tugas yang diberikan dan tidak menghiraukan lingkungan sekitar tempat bekerja. Hal tersebut dikarenakan masih belum maksimal dalam menerapkan budaya komunikasi interpersonal yang baik didalam organisasi atau perusahaan dan pegawai juga belum menanamkan perilaku OCB pada diri pegawai. Masalah lain juga terjadi dalam *Servant Leadership* atau disebut 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 bagi para pegawai.

Berdasarkan fakta dan hasil yang diperoleh dari pengamatan yang dilakukan di kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II, penulis merasa tertarik untuk membahas masalah tentang *Servant Leadership* dan komunikasi interpersonal terhadap OCB melalui kepuasan kerja, untuk itu penulis tertarik untuk

mengadakan penelitian ini dengan mengambil judul “**Pengaruh *Servant Leadership* dan Komunikasi Interpersonal Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II**”

1.2 Identifikasi Masalah

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

1. Kurang maksimalnya penerapan kepemimpinan pelayan (*Servant Leadership*)
2. Komunikasi Interpersonal yang ada diperusahaan belum sepenuhnya terjalin dengan baik antara atasan dan pegawai, antara pegawai dengan pegawai lainnya, antara pegawai dan juga atasan sehingga dapat dilihat dari tertundanya pekerjaan dan hasil pekerjaan yang belum maksimal.
3. Rendahnya perilaku OCB pegawai yang mengakibatkan perilaku karyawan yang individualis, tidak loyal, dan tidak disiplin.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas, maka penulis memfokuskan penelitian atau membatasi masalah pada pengaruh *Servant Leadership* dan komunikasi interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja pada balai wilayah sungai Sumatera II.

1.4 Rumusan Masalah

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

1. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
2. Apakah Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
3. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
4. Apakah Komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
6. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
7. Apakah Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

1.5 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

2. Untuk mengetahui Apakah Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

3. Untuk mengetahui Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
4. Untuk mengetahui Apakah Komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
5. Untuk mengetahui Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
6. Untuk mengetahui Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
7. Untuk mengetahui Apakah Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

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 diharapkan dapat memberi manfaat dalam menambah wawasan serta pengetahuan dalam hal terkait dengan Pengaruh *Servant Leadership* dan Komunikasi Interpersoal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Kepuasan Kerja.

2. Manfaat Praktis

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

referensi terutama bagi perguruan tinggi, sekolah, pengajar dan siswa serta orang yang akan melakukan penelitian ini lebih lanjut mengenai Pengaruh *Servant Leadership* dan Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Kepuasan Kerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.1.1.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Pengertian Konsep OCB pertama kali dikemukakan oleh Organ pada tahun 1983. Menurut (Podsakoff 200:513) OCB merupakan perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam system pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi atau dengan kata lain OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh system reward formal. Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini karyawan) yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi. Dengan kata lain, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku seorang karyawan bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya (Nahrisah & Imelda, 2019).

OCB adalah perilaku diskresi yang mempromosikan fungsi efektif organisasi. OCB merupakan perilaku individu yang tidak dikenal secara langsung atau jelas dalam sistem reward atau penghargaan formal serta perilaku sukarela

yang tidak tercatat dalam tanggung jawab pekerjaan mereka yang dapat diamati (As & Komalasari, 2020).

Seseorang yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk memberikan performa terbaiknya kepada organisasi tempat ia bekerja dengan menyelesaikan tugas pekerjaannya sebaik mungkin. Bahkan, karyawan yang puas akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal lebih diluar tanggung jawab formalnya. Kesediaan inilah yang kemudian dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Agung AWS Wasdopo 2012).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang melampaui batas apa yang dibutuhkan oleh peran formal mereka dan tidak secara langsung dan eksplisit diakui oleh pejabat/formal sistem kompensasi/penghargaan, sehingga memudahkan berjalannya fungsi organisasi menurut (Organ et al., 2019).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk kesediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah loyalitas, kecintaan dan rasa memiliki dari anggota organisasi kepada organisasinya. (Farisi, Jufrizen, et al., 2020).

Perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka (Tambe, 2014).

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi (Organ et al, 2015). *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku seseorang karyawan bukan karena tuntutan tugasnya namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Margaretha, 2012).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku positif anggota organisasi yang timbul dari kemauan untuk bekerja dan berkontribusi pada organisasi tanpa harus diawasi dan dipaksa (Lesmana dkk., 2023). Menurut teori (Robbins, 2009, hal. 40) perilaku kewargaan organisasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai seperti itu memiliki kinerja yang lebih baik dari pada organisasi lain.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki karakteristik perilaku sukarela/extra-role yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan, tanpa saran atau perintah tertentu, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja (John dalam Albert, 2015 hal 100). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kesetiaan, kecintaan, dan rasa memiliki dari anggota organisasi terhadap organisasinya.

Menurut (Sitio, 2021) Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah seberapa besar usaha karyawan yang mampu terhadap tuntutan pekerjaan serta mendapatkan prestasi atas kinerja karyawannya.

Menurut Jufrizen, (2022) Organizational Citizenship behavior (OCB) merupakan loyalitas kecintaan dan rasa memiliki dari anggota organisasi kepada organisasinya.

Menurut (Rahmawati, 2017) Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku karyawan baik terhadap rekan kerja ataupun kantor yang mana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan kantor dan memberikan manfaat positif bagi kantor. Menurut Rostiawati, (2020) Organizational Citizenship Behavior melibatkan beberapa perilaku yaitu perilaku menolong orang lain menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, dan patuh terhadap aturan-aturan yang ada di tempat kerja. Perilaku-perilaku akan memberikan nilai tambah bagi karyawan dan bentuk perilaku yang positif.

Menurut (Darto, 2014) Jika diuraikan kembali, berbagai pengertian tentang OCB yang telah dikemukakan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : pertama, OCB merupakan perilaku yang tergolong bebas tidak sesuai dengan tugas formal yang ditetapkan organisasi, bersifat sukarela, tidak untuk kepentingan diri sendiri, bukan tindakan yang terpaksa dan mengedepankan pihak lain (rekan kerja, lembaga atau organisasi); kedua, OCB merupakan perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan performance, (kinerja) dan tidak diperintahkan secara formal namun manfaatnya sangat penting bagi efektifitas pencapaian tujuan organisasi; ketiga, OCB tidak berkaitan secara

langsung dengan kompensasi atau sistem reward formal karena karakteristik perilakunya yang voluntir atau sukarela.

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

2.1.2.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. Melalui sejumlah riset, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diyakini dan terbukti dapat memberikan manfaat yang besar terhadap organisasi.

Menurut (Podsakoff et al., 2010) menyatakan bahwa :

- 1) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- 2) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas manajer.
- 3) *Organizational citizenship behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
- 4) *Organizational citizenship behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- 5) *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- 6) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- 7) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan stabilitas kerja organisasi.

8) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Keuntungan *organizational citizenship behavior* dapat dirasakan oleh organisasi itu sendiri dan para karyawan yang berada di organisasi tersebut. Menurut (Liang & Zen, 2012) berikut ini manfaat *organizational citizenship behavior* bagi organisasi, yaitu:

- 1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dengan begitu akan meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut.
- 2) Meningkatkan produktivitas manajer Karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
- 3) Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- 4) Menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja Karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
- 5) Meningkatkan kinerja organisasi dan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
- 6) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja, akan meningkatkan stabilitas dari kinerja organisasi.

Menurut (Titisari, 2014, hal. 10) ada beberapa manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) antara lain:

- 1) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b) Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer
 - a) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - b) Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- 3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
 - a) Jika pegawai saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.

- b) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasi tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
- 4) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
- a) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
- b) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
- c) Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

Menurut Hamid (2019, hal 31-32) manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja.
- 2) Meningkatkan produktivitas pemimpin.
- 3) Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

- 4) Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.

Menurut (Leksono, 2018) Manfaat Organizational Citizenship Behavior dalam peningkatan kinerja organisasi sangat vital. Adapaun penjelasan manfaat-manfaat tersebut sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan Produktifitas Rekan Kerja Karyawan yang membantu dan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dapat menjadi seorang karyawan yang produktif.
- 2) Meningkatkan Produktifitas Karyawan yang menampilkan perilaku kemauan bekerja, akan membantu seorang Kadis menerima saran dan umpan baik yang berharga dari karyawan untuk meningkatkan potensi kerja. Karyawan yang sopan yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja akan membantu kadis agar terhindar dari krisis manajemen.
- 3) Menghemat Sumber Daya Untuk Tujuan Yang Lebih Produktif Karyawan yang saling tolong menolong dalam menyelesaikan pekerjaan tidak perlu melibatkan kadis dan dampaknya ialah kadis dapat memakai waktu untuk melaksanakan tuga lainnya.
- 4) Membantu Menghemat Sumber Daya Yang Langka Untuk Memelihara Fungsi Kelompok. Karyawan yang menampilkan perilaku terbaik terhadap rekan kerjanya dan bersikap jujur dengan mengurangi perselisihan antar kelompok, dan juga dapat mengurangi waktu yang terbuang.
- 5) Meningkatkan Kemampuan Organisasi Untuk Menarik dan Mempertahankan Karyawan Terbaik. Memberikan contoh pada karyawan dengan menampilkan

perilaku sikap sportif (Misalnya, tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan komitmen organisasi.

- 6) Meningkatkan Stabilitas Kinerja Organisasi Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja dan yang memiliki beban kerja yang cukup berat dapat meningkatkan kestabilan dalam pekerjaan dan karyawan yang memiliki sifat konsisten yang cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang bagus.

Menurut (Hendrawan, A. Sucahyawati, 2017) Dari hasil penelitian penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a) Karyawan yang mendorong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b) Seiring dengan berjalanya waktu perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyabarkan keseluruhan unit kerja atau kelompok
- 2) OCB meningkatkan produktivitas
 - a) Karyawan yang menampilkan perilaku civic akan membantu mendapat saran atau umpan menyelesaikan konflik kantor berkurang.
- 3) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatankegiatan kelompok kerja
 - a) Menampilkan perilaku yang akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektifitas dan efisiensi kelompok

- b) Menampilkan perilaku yang menghindari munculnya masalah yang memburuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan
- 4) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- a) Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membentuk organisasi.
 - b) Member contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku sportsmanship akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen organisasi
- 5) OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
- a) Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas dari kinerja karyawannya
 - b) Karyawan yang mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja
- 6) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
- a) Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela member informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan
 - b) Karyawan menampilkan perilaku conscientious (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dilingkungannya.

2.1.1.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi OCB

Faktor-faktor yang mempegaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu,

1. Menurut (Newland 2013) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) antara lain kepuasan kerja, persepsi karyawan terhdap organisasi, karakteristik karyawan seperti pertentangan individu dengan kultur organisasi, serta hubungan antara atasan dan bawahan.
2. Menurut Organ et al. dalam Titisari (2014:15) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi,kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *Organizational citizenship behavior* cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Menurut (Novaliadi, 2012) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya dan iklim organisasi.

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika karyawan diperlakukan oleh para atasan dengan positif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa karyawan diperlakukan secara baik oleh organisasinya.

2) Kepribadian dan suasana hati (mood)

Kepribadian dan suasana hati (mood) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. Kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

3) Persepsi terhadap dukungan organisasional

Persepsi terhadap dukungan organisasional (Perceived Organizational Support /POS) dapat menjadi faktor untuk memprediksi OCB. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (feed back) dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

4) Persepsi terhadap interaksi atasan-bawahan

Kualitas interaksi atasan bawahan juga diyakini sebagai faktor untuk memprediksi organizational citizenship behavior. Interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan.

5) Masa kerja

Karakteristik personal seperti masa kerja berpengaruh pada OCB. Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi.

6) Jenis kelamin

Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dari pada pria. Wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (relational identities) dari pada pria dan juga lebih menunjukkan perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup menyolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja.

Sedangkan menurut (Organ, 2012) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

1) Faktor Internal

a) Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman- pengalaman positif mereka.

b) Komitmen Organisasi

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

c) Kepribadian

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

d) Moral Karyawan

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

e) Motivasi

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

2) Faktor eksternal

a) Gaya Kepemimpinan

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

b) Kepercayaan pada Pimpinan

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

c) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota.

Di dalam suatu instansi/organisasi haruslah memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana jika *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terpenuhi maka akan meningkatkan

rasa bekerja sama melakukan pekerjaan antar para karyawan ada di suatu instansi/organisasi tersebut.

Menurut (Wirawan, 2013, hal. 723) perilaku kewargaan organisasi muncul karena ada sejumlah faktor yang menyebabkan seorang pegawai melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu:

- 1) Kepribadian
- 2) Budaya Organisasi
- 3) Iklim Organisasi
- 4) Kepuasan Kerja

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Kepribadian

Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok.

- 2) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengarahkan perilaku pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas bertujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja.

- 3) Iklim Organisasi

Iklim organisasi yaitu suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi.

- 4) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, dimana ia akan merasa puas apabila ada kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya.

Sedangkan menurut (Dewi & Suwandana, 2016) faktor yang dapat mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah komitmen terhadap organisasi dimana terdapat keinginan yang kuat untuk berpartisipasi lebih baik di dalam organisasi serta merasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

Dari uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulannya bahwa keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan dengan adanya komitmen yang tinggi. Ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasi dan diperlukan adanya pegawai lain yang bersedia membantu mengerjakan pekerjaan rekannya yang bermasalah meskipun itu tidak merupakan tugas atau pekerjaannya.

2.1.1.4 Indikator OCB

Indikator OCB meliputi:

1. Altruism meliputi:
 - a. Kesiediaan karyawan dalam membantu rekan kerja yang sedang sibuk (pekerjaannya overload).
 - b. Kesiediaan karyawan untuk memberikan bantuan kepada orang yang berada di sekitarnya.
 - c. Kesiediaan karyawan untuk menggantikan tugas karyawan lain manakala yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugas.

- d. Kesiediaan karyawan meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
 - e. Kesiediaan karyawan untuk membantu pegawai baru yang menghadapi kesulitan dalam masa orientasi.
2. Consciousness meliputi:
- a. Kerelaan karyawan untuk bekerja melebihi waktu yang ditentukan.
 - b. Memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya.
 - c. Mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang mengawasi.
 - d. Introspeksi diri atas kepatuhan yang diberikan selama ini.
 - e. Kesadaran untuk berlaku jujur dalam bekerja.
3. Civic Virtue meliputi:
- a. Mengikuti pertemuan yang tidak dimandatkan, tetapi dianggap penting.
 - b. Selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada.
 - c. Selalu mengikuti informasi, misalnya pengumuman organisasi, memo.
 - d. Ikut hadir dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun tidak penting, tapi dapat mengangkat image organisasi.
4. Courtesy meliputi:
- a. Kesadaran karyawan untuk selalu menjaga hubungan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan.
 - b. Kesadaran karyawan untuk tidak menyalahgunakan atau mengganggu hak-hak karyawan yang lain.
 - c. Kesadaran karyawan dalam mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap pekerjaan karyawan lain.
 - d. Kesadaran karyawan untuk tidak membuat masalah dengan karyawan lain.

- e. Kesadaran karyawan dalam mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap rekan kerja.
5. Sportmanship meliputi:
- a. Tidak suka mengeluh dalam bekerja.
 - b. Tidak membesar-besarkan masalah diluar proporsinya.
 - c. Tidak menghabiskan banyak waktu untuk interupsi (mengadu) tentang masalah- masalah yang tidak penting atau sepele.
 - d. Perilaku tidak suka mencari-cari kesalahan organisasi.
 - e. Perilaku tidak ber-negative thinking dalam melihat suatu permasalahan.

Indikator merupakan karakteristik dari suatu objek atau kegiatan yang dilakukan. Indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) bermakna apa saja karakteristik atau ciri-ciri dari *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut (Hamali, 2018) mengemukakan lima indikator dari dimensi perilaku kewargaan organisai sebagai berikut :

1) Menolong (*altruism*)

Menolong (*altruism*) adalah perilaku bebas terdiri perilaku yang membantu orang lain tertentu dan motivasi pegawai untuk membantu pegawai lainnya untuk menyelesaikan masalah pekerjaannya dan rasa hormat yang sejati serta perhatian tanpa pamrih untuk kesejahteraan orang lain.

2) Kebijakan masyarakat/organisasi (*civic virtue*)

Kebijakan masyarakat/organisasi (*civic virtue*) adalah perilaku pegawai yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi atau perusahaan, baik secara professional maupun sosial alamiah

3) Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*)

Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*) berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, seperti tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai, tepat waktu setiap hari dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan sebelum jatuh tempo

4) Kesopanan (*courtesy*)

Kesopanan (*courtesy*) adalah perilaku berbuat baik, hormat kepada orang lain dan perilaku meringankan masalah-masalah yang dihadapi rekan kerja, seperti membantu mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja

5) Sikap sportif (*sportmanship*)

Sikap sportif (*sportmanship*) yaitu menekankan pada aspek-aspek positif perusahaan dibandingkan dengan aspek-aspek tidak senang, protes, tidak mencari cari kesalahan dalam perusahaan, tidak mengeluh tentang segala sesuatu, serta tidak membesar-besarkan masalah kecil

Indikator merupakan karakteristik dari suatu objek atau kegiatan yang dilakukan. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bermakna apa saja karakteristik atau ciri-ciri dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut (D. W Organ dalam Wirawan, 2013, hal. 722) mengemukakan lima indikator dari dimensi perilaku kewargaan organisasi sebagai berikut:

- 1) Menolong (*altruism*)
- 2) Kebijakan masyarakat/organisasi (*civic virtue*)
- 3) Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*)
- 4) Kesopanan (*courtesy*)

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Menolong (*altruism*)

Menolong (*altruism*) adalah perilaku bebas terdiri perilaku yang membantu orang lain tertentu dan motivasi pegawai untuk membantu pegawai lainnya untuk menyelesaikan masalah pekerjaannya dan rasa hormat yang sejati serta perhatian tanpa pamrih untuk kesejahteraan orang lain.

2) Kebijakan masyarakat/organisasi (*civic virtue*)

Kebijakan masyarakat/organisasi (*civic virtue*) adalah perilaku pegawai yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi- fungsi organisasi atau perusahaan, baik secara professional maupun sosial alamiah.

3) Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*)

Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*) berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, seperti tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai, tepat waktu setiap hari dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan sebelum deadline

4) Kesopanan (*courtesy*)

Kesopanan (*courtesy*) adalah perilaku berbuat baik, hormat kepada orang lain dan perilaku meringankan masalah-masalah yang dihadapi rekan kerja, seperti membantu mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja.

Menurut (Sambung, 2011) menyatakan bahwa indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu sebagai berikut:

1) *Altruism*

Altruism yaitu kemampuan seseorang dalam membantu orang lain dengan sukarela serta mendahulukan kepentingan orang lain dalam beraktivitas.

2) *Courtesy*

Courtesy yaitu adab atau sopan santun kepada sesama yang dimiliki oleh seseorang dengan cara menghormati dan menghargai dalam menghadapi orang lain.

3) *Peacekeeping*

Peacekeeping yaitu kemampuan seseorang membawa diri dalam menjaga hubungan baik antar sesama di dalam suatu perusahaan agar lebih dekat satu sama lain.

4) *Cheerleading*

Cheerleading yaitu kemampuan seseorang dalam mencairkan suasana supaya lebih santai ketika sedang berinteraksi dengan sesama.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi akan dapat diukur apabila menghasilkan kinerja dengan baik, apabila terdapat suatu kelaziman dimana pegawai tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas-tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran sesama pegawai, berpartisipasi aktif, memberikan pelayanan ekstra dan mau menggunakan waktu kerja secara efektif.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku bagi karyawan tersebut. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi seseorang apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara maksimum dan memuaskan. Semakin banyak

aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja orang tersebut.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko & Rambe, 2018). Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 2014).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Hasibuan, 2013). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2014).

Mangkunegara 2011 dalam (Gunastri et al., 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan mendukung atau tidak mendukung dari karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. (Harrisma & Witjaksono, 2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya.

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. pekerjaan menurut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal dan hal serupa lainnya (Rahayu & Rushadiyati, 2021). Kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang

sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya (Prawira, 2020).

Kepuasan kerja juga merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap umum terhadap perbedaan penghargaan yang diterima dan yang seharusnya diterima. Kepuasan kerja dipengaruhi beberapa faktor yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin dan kepemimpinan dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidak. (Farisi, Jufrizen, et al., 2020).

Kepuasan kerja mengacu pada tingkat respons afektif yang diungkapkan oleh individu menunjukkan seberapa besar mereka menyukai pekerjaan mereka dalam hal seberapa banyak pekerjaan memenuhi kebutuhan mereka. (Jufrizen, 2016).

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah suatu kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini, akan memilih untuk lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa/upah yang ia dapatkan dari pekerjaan tersebut. Karyawan akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan (Marbun & Jufrizen, 2022).

Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer untuk itu manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya menjadi pelaku yang menunjang

tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaannya (Bahri & Chairatun, 2017).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Jufrizen, 2015).

kepuasan kerja adalah perasaan senang, di mana terdapat kesesuaian antara harapan karyawan dengan hasil yang mereka terima atas pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh upah, gaya kepemimpinan, supervisor, rekan kerja, kesempatan promosi, kebijaksanaan dan prosedur serta kondisi kerja. Apabila manajemen mampu memberikan kepuasan kerja bagi para anggota organisasi, hal ini menjadi ukuran keberhasilan perusahaan (Simanjuntak et al., 2017).

Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka, yang menunjukkan kesesuaian antara harapan kerjanya dengan manfaat yang ia terima dalam perusahaan (Ridho & Susanti, 2019).

Kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan yang dirasakan pegawai dalam pekerjaannya yang dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas secara lahir batin (Harahap & Khair, 2019).

Berdasarkan definisi di atas tersebut bahwa kepuasan kerja terdiri dari tiga aspek yang penting yaitu, 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 dipahami oleh pengelola organisasi atau perusahaan.

2.1.2.2 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2017 hal 126) bahwa pengukuran kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan

Dalam penggunaannya, karyawan ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannyayang dirasakan sangat baik dan sangat buruk

2) Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah

Hal ini terdiri dari seni gambar wajah-wajah orang mulai dari seri gambar orang mulai dari sangat gembira hingga sangat cemberut.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya (Wibowo,2019). Selain itu kepuasan kerja juga merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, disiplin dan prestasi kerja (Rozaid et al., 2015).

2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Manfaat kepuasan kerja (Robins & Corners, 2000) ialah sebagai berikut :

- 1) Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
- 2) Potensi perusahaan akan lebih maju
- 3) Pekerjaan yang dihasilkan lebih baik lagi
- 4) Menghasilkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan
- 5) Meningkatkan semangat kerja

2.1.2.3 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya dapat menjadi dua bagian yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik atau faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut. Sedangkan faktor ekstrinsik atau faktor yang berasal dari luar diri karyawan antara lain kebijakan perusahaan, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan sebagainya (Bahri, S., dan Nisa, Y .N 2017).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (*Petrus et al*) yaitu:

1. Gaji

Gaji adalah sejumlah bayaran yang didapat seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja.

2. Kepuasan Promosi

Kepuasan Promosi adalah rasa karyawan tentang kebijakan perusahaan dan pelaksanaan kebijakan, termasuk promosi jabatan yang adil berdasarkan kemampuan.

3. Kepuasan Supervisi

Kepuasan Supervisi adalah refleksi rasa karyawan tentang atasannya, termasuk kompetensi atasan, kesopanan, dan komunikator yang baik.

4. Kepuasan Rekan Kerja

Kepuasan Rekan Kerja merupakan rasa karyawan tentang rekan sesama karyawan, termasuk kecerdasan, tanggung jawab, suka menolong, ramah dan begitupun sebaliknya.

5. Kepuasan Pekerjaan

Kepuasan Pekerjaan itu sendiri merupakan refleksi rasa karyawan tentang kondisi pekerjaan yang ditugaskan saat ini termasuk, termasuk apakah pekerjaan itu menantang, menarik, respek, dan membutuhkan keterampilan, dibandingkan dengan pekerjaan yang mengulanginya tidak mengenakkan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Siagian & Khair, 2018) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1) Gaya Kepemimpinan

Pimpinan yang kurang memberikan rasa perhatian (perduli pada kondisi karyawan) sehingga kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan atasan tidak meningkat. Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan saat bekerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan cenderung meningkat.

2) Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja perusahaan yang rendah tersebut berupa kelengkapan fasilitas kerja yang diberikan, kesehatan dan kenyamanan ruang kerja karyawan. Hal tersebut berdampak padarendahnya kepuasan kerja tentang kondisi ataupun suasana dalam bekerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Tamali & Munasip, 2019) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1) Kepemimpinan

Pemimpin memfasilitasi karyawan dengan cara membreakdown tugas dan tanggung jawab bawahan sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga proaktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja.

Menurut (As'ad, 2004, hal. 114–115) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, sebagai berikut:

- 1) Gaji: pendapatan yang diperoleh seringkali menjadi penyebab puas atau tidaknya seseorang dalam pekerjaannya.
- 2) Manajemen Kerja: manajemen kerja yang baik adalah memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman
- 3) Komunikasi: komunikasi yang lancar antara karyawan dan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja

Dalam (Wahyuddin dkk., 2021, hal. 62) terdapat beberapa faktor yang lebih mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya yaitu bagaimana kondisi kerja karyawan baik dari segi kenyamanan pribadi maupun untuk melakukan pekerjaan. Hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan tersebut terbentuk dari budaya organisasi didalam perusahaan itu sendiri.

Menurut (Hasibuan, 2016 hal 203) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

- 1) Balasan jasa yang adil dan layak

- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- 3) Berat ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan menurut Sutrisno (2013) adalah sebagai berikut: 1) Faktor psikologis 2) Faktor sosial 3) Faktor fisik 4) Faktor finansial. Sedangkan Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

(Prasetyono & Ramdayana, 2020) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan
4. Atasan, yaitu seseorang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara kerja atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan, seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan besar untuk naik

jabatan atau tidak. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang

6. Lingkungan kerja yang, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut (Syahputra, 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.

Indikator yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja menurut (Robins & Corners, 2000) yaitu:

- 1) Work it self (pekerjaan itu sendiri), Kepuasan pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
- 2) Salary (gaji/upah), Gaji merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dimana hal ini bisa dilihat sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

- 3) Promotional opportunity (kesempatan promosi), Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk bias ikut andil dalam memajukan organisasi, seperti halnya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang bermacam-macam dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.
- 4) Supervisor (pengawasan), Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) Work relations (rekan kerja), Pada umumnya, sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada pegawai secara individu adalah rekan kerja yang kooperatif. Kelompok kerja, terutama tim yang „kuat“ bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

Menurut Menurut (Wibowo, 2013 hal 140) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) *The Work Itself*

The work itself yaitu yang mencakup tanggung jawab, kepentingan, dan pertumbuhan.

2) *Quality Of Supervision*

Quality of supervision yaitu yang mencakup bantuan teknis dan dukungan sosial.

3) *Relationship With Co-Workers*

Relationship with co-workers yaitu yang mencakup keselarasan sosial dan rasa hormat.

4) *Promotion Opportunities*

Promotion opportunities yaitu termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya.

Menurut (Sariningtyas & Widya, 2016) adapun indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) Gaji

Gaji merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh pada kinerja karyawan.

2) Promosi

Promosi merupakan kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan.

3) Pengawasan

Pengawasan ialah suatu tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi.

4) Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekansekerja atau kelompok kerja adalah kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Tingkat keeratn hubungan mempunyai mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang

mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok.

2.1.3 Servant Leadership

2.1.3.1 Pengertian *Servant Leadership*

Servant Leadership atau kepemimpinan yang melayani merupakan suatu gaya kepemimpinan yang mendahulukan kepentingan orang lain atau kebutuhan organisasi/perusahaan dari pada kepentingan dirinya sendiri.

Servant Leadership didefinisikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang melayani para karyawannya. Ia akan menempatkan kebutuhan pengikutnya sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja (Sapengga, 2016). *Servant Leadership* hadir dengan membawa konsep yang cukup berbeda dengan konsep-konsep kepemimpinan sebelumnya. Karyawan yang seringkali dianggap sebagai bawahan justru dianggap sebagai prioritas utama dalam pemenuhan kebutuhan. Kondisi kenyamanan kerja dalam organisasi yang menjadi titik fokus perhatian para pemimpin dan membahas betapa pentingnya hubungan emosional antara pemimpin dengan karyawan dalam organisasi.

Servant Leadership adalah kepemimpinan yang mengedepankan pelayanan kepada pihak lain baik kepada karyawan yang timbul dari motivasi untuk membantu orang lain. Pelaksanaan *Servant Leadership* diketahui bentuk pelayanan yang dilakukan oleh pemimpin ditempatnya bekerja yang biasanya berupa mendengarkan pendapat dan memperhatikan aspirasi yang disampaikan oleh bawahan lalu melakukan peninjauan serta bersikap bijaksana dalam mengambil keputusan (Putri et al, 2018).

Servant Leadership adalah pemimpin yang mengutamakan pelayanan atau mau untuk melayani karyawannya. Awal mula dari servant adalah dimulai dengan perasaan natural yang timbul dari dalam diri seseorang yang memang ingin melayani dan juga memang ingin melayani terlebih dahulu, kemudian karena pilihannya untuk melayani, maka membuatnya ingin menjadi seorang pemimpin (Agatha & Go, 2022).

Servant Leadership adalah suatu kepemimpinan yang menggunakan perasaan tulus dari dalam hati untuk menjadi orang pertama yang melayani dan pilihan tersebut berasal dari dalam hatinya yang kemudian muncul keinginan untuk menjadi seorang pemimpin yang melayani (Widiastuti & Rambe, 2023).

Servant Leadership adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seorang servant leader adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif (Rachman et al., 2021)

Servant leadership merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan (Agustini et al., 2022)

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).

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 (Basalama & Piartrini, 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 (M. Rahayu, 2019).

Servant Leadership adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan/anggota perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Praktik kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak.

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.

2.1.3.2 Karakteristik Servant Leadership

Karakteristik *Servant Leadership* menurut (Suryati, 2021) yaitu:

a. Mendengarkan (Listening)

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

b. Empati (Empathy)

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

c. Penyembuhan (Healing)

Servant leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.

d. Kesadaran (Awareness)

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

e. Persuasi (Persuasion)

Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan *Servant Leadership*.

f. Konseptualisasi (Conceptualization)

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

g. Kejelian (Foresight)

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

h. Keterbukaan (Stewardship)

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.

i. Komitmen untuk Pertumbuhan (Commitment to the Growth of People)

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

j. Membangun Komunitas (Building Community)

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

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

1. Mendengarkan (listening)

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

2. Empati (Emphathy)

Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu ber empati 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 (Awareense)

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 (Conseptualization)

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 pelajarn 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.

2.1.3.3 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi *Servant Leadership*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Servant Leadership* menurut (Hastoro, 2019)

1. Keinginan untuk melayani orang lain.

Persiapan dan motivasi untuk memimpin telah digambarkan sebagai prasyarat yang diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif. Pada dasarnya, pemimpin yang melayani membuat pilihan sadar untuk memimpin dalam melayani orang lain.

2. Kecerdasan emosional

Kecerdasan emosional, "kemampuan untuk memahami dan mengelola suasana hati dan emosi pada diri sendiri dan orang lain".

3. Kedewasaan moral

Pemimpin yang matang secara etis cenderung berperilaku dengan cara yang konsisten dengan standar moral atau etika pribadi pemimpin itu sendiri.

Liden & Wayne, (2008) dalam (Kartono 2009) menyebutkan ada 3 hal yang mempengaruhi kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*).

1. Context and Culture yaitu Seorang servant leader dipengaruhi oleh lingkungan dan budaya.
2. Servant leader juga memiliki kemampuan dan kecerdasan emosional untuk memimpin sekaligus melayani yang disebut sebagai Leader Attributes.
3. Followers Recetivity, yaitu daya penerimaan dari karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang melayani.

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.

2.1.3.4 Indikator Servant Leadership

Adapun indikator *Servant Leadership* menurut (Sapengga, 2016) yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kasih yang murni atau Agape (Agape Love), Kasih sayang yang diberikan pemimpin untuk menggap setiap orang tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, tetapi sebagai orang pelengkap antara kebutuhan dan keinginan.
2. Kerendahan Hati (Humility), *Servant Leadership* atau gaya kepemimpinan yang melayani dan melihat kerendahan hati sebagai cerminan akurat dari penilaian diri.

3. Visi (Vision), atau gaya kepemimpinan yang melayani tidak hanya mementingkan diri sendiri, memungkinkan ego pemimpin dengan mendapatkan cara kemampuannya dalam membayangkan masa depan organisasi atau perusahaan.
4. Percaya (Trust), kepercayaan adalah keterbukaan bagi seorang pemimpin untuk dapat menerima masukan dari orang lain dan meningkatkan kepercayaan pada seorang pemimpin.
5. Pemberdayaan (Empowerment), Pemberdayaan adalah untuk mempercayakan kekuasaannya kepada orang lain, dan untuk *Servant Leadership* (kepemimpinan melayani) menyangkut mendengarkan secara efektif, membuat orang merasa penting, menempatkan penekanan pada kerja sama tim, menghargai cinta dan kesetaraan.

Servant leadership dapat diukur menggunakan *Servant Leadership Assessment Instrument (SLAI)* (M. Rahayu, 2019). Indikatornya antara lain:

1) Kasih sayang (Love)

Kasih sayang yang diberikan oleh atasan kepada bawahan akan menimbulkan perasaan bahwa pegawai merasa dihargai oleh pemimpin.

2) Pemberdayaan (Empowerment)

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)

Pemimpin tidak perlu mengungkit kebaikannya di depan karyawannya. Hal tersebut dianggap lebih terhormat dan mampu menjaga kewibawaan pemimpin.

5) Kepercayaan (Trust)

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

2.1.4 Komunikasi Interpersonal

2.1.4.1 Pengertian Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal pada hakikatnya merupakan salah satu bentuk dari komunikasi pribadi. Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal. Komunikasi interpersonal sangat potensial untuk menjalankan fungsi instrumental sebagai alat untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain, karena dapat menggunakan kelima alat indera untuk mempertinggi daya bujuk pesan yang dikomunikasikan kepada komunikan.

Sebagai komunikasi yang paling lengkap dan paling sempurna, komunikasi antarpribadi berperan penting hingga kapanpun, selama manusia masih mempunyai emosi. Kenyataannya komunikasi tatap muka ini membuat manusia merasa lebih akrab dengan sesamanya, berbeda dengan komunikasi lewat

media massa seperti surat kabar, televisi, ataupun lewat teknologi tercanggih pun (Sidik & Sobandi, 2018).

Komunikasi interpersonal merupakan ketrampilan dasar yang harus dimiliki oleh seseorang, karena dengan keterampilan komunikasi interpersonal maka seseorang akan mampu menyampaikan pesan kepada orang lain dan dapat menjalin hubungan dengan orang lain. Komunikasi interpersonal sangat dibutuhkan pada diri seorang pelatih, karena di dalam sebuah pelatihan (training), pelatih dituntut untuk dapat menyampaikan pesan dan menerima pesan atau pertukaran makna antara pelatih dan peserta pelatihan (trainee) yang bertemu secara langsung dalam proses pelatihan, dan akan terjadi umpan balik sehingga tercapai saling pengertian mengenai apa yang dibicarakan (Suseno, 2009).

Komunikasi Interpersonal ini adalah komunikasi yang melibatkan hanya dua orang, seperti suami istri, dua sejawat, dua sahabat dekat, guru-murid dan sebagainya (Anggraini et al., 2022).

Komunikasi Interpersonal merupakan proses penyampaian informasi, pikiran dan sikap tertentu antara dua orang atau lebih yang terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikan maupun komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenai masalah yang akan dibicarakan yang akhirnya diharapkan terjadi perubahan perilaku (Purwanti et al., 2022).

Kamus Psikologi, mendefinisikan komunikasi sebagai penyampaian energi, gelombang suara dan tanda di antara tempat sebagai proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai paduan pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, imbauan, dan sebagainya, yang dilakukan seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka

maupun tidak langsung melalui media dengan tujuan mengubah sikap, pandangan atau perilaku.

Penekanan utama kedua di bidang komunikasi adalah komunikasi interpersonal (Interpersonal Communication) yang berurusan dengan komunikasi antarmanusia. Di satu sisi, semuanya kecuali komunikasi intrapersonal adalah interpersonal.

Menurut (Pearson et al., 2017) bahwa Komunikasi interpersonal sebagai proses yang menggunakan pesan-pesan untuk mencapai kesamaan makna paling tidak-antara dua orang dalam sebuah situasi yang memungkinkan adanya kesempatan yang sama bagi pembicara dan pendengar.

Menurut (Ruliana 2014, hal 12) menjelaskan bahwa komunikasi intrapersonal adalah landasan komunikasi interpersonal. Sebelum kita berkomunikasi dengan orang lain, kita biasanya berkomunikasi dengan diri sendiri, mempersepsi dan memastikan makna pesan orang lain, hanya saja caranya sering tidak kita sadari. Keberhasilan komunikasi kita dengan orang lain bergantung pada keefektifan komunikasi kita dengan diri sendiri.

Menurut (Cangara 2014, hal 34) menyatakan Komunikasi intrapersonal adalah proses komunikasi yang terjadi di dalam diri individu, atau dengan kata lain proses berkomunikasi dengan diri sendiri. Terjadinya proses komunikasi disini karena adanya seseorang yang memberi arti terhadap suatu objek yang diamatinya dan terbetik dalam pikirannya.

2.1.4.2 Model Komunikasi Interpersonal

Menurut (Devito, 2013) mengkonstruksikan model komunikasi interpersonal umum sebagai berikut:

1. Source-Receiver (Pengirim-Penerima) Komunikasi Interpersonal terjadi karena setidaknya ada dua orang yang sedang berkomunikasi. Tiap-tiap orang tersebut berfungsi sebagai Source (penyusun dan pengirim pesan), dan Receiver (penerima dan pentafsir pesan). Adapun kegiatan memproduksi pesan disebut encoding, sedangkan kegiatan menangkap dan memberi makna pada pesan yang disampaikan disebut decoding. Orang yang melakukan encoding disebut encoder (Source) sedangkan orang yang melakukan decoding disebut decoder (Receiver). Kegiatan encoding dan decoding dilakukan untuk menggambarkan bahwa dua aktifitas ini dilakukan sebagai kombinasi atas partisipasi manusia dalam komunikasi. Karena setiap orang dalam proses komunikasi bertindak sebagai encoder dan decoder sekaligus. Contoh encoding adalah berbicara atau menulis, contoh decoding adalah mendengar atau membaca. Seseorang dikatakan melakukan kedua proses ini sekaligus karena saat berbicara, manusia juga mendengar sendiri apa yang diucapkannya dan saat menulis, ia juga melihat apa yang dituliskannya.
2. Message (Pesan) Message sendiri adalah sinyal yang bekerja sebagai stimulus bagi komunikan (receiver). Pesan bisa berbentuk suara, tampilan visual, sentuhan, bau, rasa, atau kombinasi dari tiap-tiap faktor diatas. Pesan bisa terjadi karena disengaja (intentional), maksudnya lewat suatu pengaturan strategi yang sudah direncanakan, atau bahkan hanya karena asal berbicara, kegugupan, dan lain-lain yang tidak disengaja (unintentional). Syarat utama terjadinya komunikasi interpersonal adalah dapat terkirim dan diterimanya pesan yang mengekspresikan maksud dan perasaan seseorang kepada lawan bicaranya. Biasanya pesan melalui kombinasi keduanya.

3. Feedback (Umpan Balik) Pesan yang disampaikan biasanya akan menerima umpan balik atau feedback. Feedback adalah efek atau reaksi yang muncul dari pesan yang disampaikan. Selain lawan bicara, penyampai pesan juga menerima feedback. Hal itu terjadi karena penyampai pesan juga mendengar apa yang dikatakannya atau melihat apa yang ditulisnya. Feedback sendiri mempunyai lima dimensi penting yang harus diperhatikan, yaitu: positive-negative; person focused-message focused; immediate-delayed; low monitoring-high monitoring; dan supportivecritical.
4. Feedforward message Dalam bahasa sederhana adalah kalimat pembuka. Ini berarti, feedforward adalah umpulan informasi yang diberikan sebagai pengantar sebelum sender mengirimkan informasi utama. Fungsi feedforward adalah antara lain, sebagai pembuka medium komunikasi, sebagai pengantar pesan, untuk meyakinkan pesan tersampaikan dengan baik, untuk menempatkan receiver pada posisi yang diinginkan sender, dan lainnya.
5. Media (Channel). Media diartikan sebagai saluran untuk menyampaikan pesan dari pengirim kepada penerima. Elemen inilah yang menjadi jembatan antara sender dan receiver. Media bisa berbentuk tatap muka, telepon, e-mail, chat group, dan lainlain.
6. Noise (Hambatan) Di dalam pelaksanaannya, proses komunikasi tidak selalu berjalan lancar, maka dikenal dengan hambatan dalam komunikasi (noise). Pada setiap elemennya, akan terjadi noise. Gangguan/hambatan (Noise) menghalangi penerima dalam menerima pesan dan sumber dalam mengirimkan pesan. Noise dikatakan ada dalam suatu sistem komunikasi bila membuat pesan yang disampaikan berbeda dengan pesan yang diterima. Saat

source memberikan pesan kepada receiver, noise bisa muncul di komunikator (Source) karena kendala kurang kerasnya suara dalam menyampaikan kepada komunikan. Komunikan (Receiver) juga memiliki hambatan seperti pemahaman dalam penerimaan pesan. Hambatan bisa juga muncul di elemen komunikasi pesan (Message), karena pesan yang dibawa tidak jelas maksudnya (bermakna ambigu). Bisa juga muncul hambatan pada elemen komunikasi saluran (Channel), karena adanya bencana alam (gempa bumi, tsunami) membuat semua saluran komunikasi terhambat.

7. Ethics (Etika) Setiap proses komunikasi memiliki konsekuensi. Hal yang sama juga berlaku dalam komunikasi interpersonal. Ada moral dimensi yang terkandung di dalamnya, yaitu: kebenaran dan kesalahan.
8. Competence (Kompetensi) Elemen terakhir adalah kompetensi (competence). Kompetensi merupakan kemampuan para pelaku komunikasi interpersonal untuk mengefektifkan proses komunikasi.

Menurut (Arni, 2015) Ada beberapa macam model-model komunikasi interpersonal diantaranya:

1. Model S-R Model yang paling sederhana dari model-model lainnya. Yaitu proses aksi-reaksi, maksudnya apabila seseorang memberikan aksi maka orang yang merupakan sasaran komunikasi akan memberikan reaksi berupa respon tertentu, dalam hal ini aksi yang dilakukan dapat berbentuk verbal, isyarat, perbuatan.
2. Model Aristoteles atau Model Retoris Teori ini memaparkan bahwa komunikasi terjadi apabila seseorang mulai menyampaikan pembicaraannya pada khalayak pendengar.

3. Model Shannon dan Weaver Model yang diciptakan ini, adalah model yang paling mempengaruhi komunikasi lain. Pada model ini menjelaskan bahwa dalam komunikasi terjadi perubahan pesan Ransmitter yang berasal dari sumber informasi menjadi sinyal yang sesuai dengan saluran yang digunakan saluran adalah medium pengirim pesan dari Ransmitter ke penerima.
4. Model Schramm Model komunikasi dimana suatu umpan balik dapat terjadi bila dimana suatu umpan balik dapat terjadi bila antara sumber dan sasaran terdapat kesamaan pengalaman mengenai hal yang sedang dikomunikasikan, semakin luas ruang lingkup pengetahuan yang sama akan semakin mudah pula komunikasi akan terjalin.
5. Model Westley dan Maclean Merumuskan suatu model yang mengaitkan komunikasi interpersonal, dalam komunikasi interpersonal seorang sumber dapat mengetahui umpan balik dengan segera karena efek atau pesan yang akan disampaikan langsung dengan begitu akan terlihat sesaat setelah pesan tersebut sampai ke sasaran. Adapun untuk umpan balik yang terjadi mungkin berupa respon yang akan terlihat beberapa saat kemudian.
6. Model Interaksional Makna yang diciptakan oleh suatu proses yang dilakukan individu dalam berhubungan dengan lingkungan sosialnya. Jadi interaksi yang dapat mengakibatkan terbentuknya struktur masyarakat, karena interaksi dianggap sebagai faktor penting dalam penentuan perilaku manusia, hal ini berkaitan dengan anggapan bahwa interaksi sosial merupakan wadah untuk mengembangkan potensi manusiawi para manusia.
7. Model Newcomb Pada model ini memiliki pendekatan pada psikologi sosial mengenai interaksi antar manusia. Interaksi manusia sederhana yang

melibatkan dua orang yang membicarakan satu topik. Orientasi yang terjadi bisa berupa ketertarikan positif atau negatif dan tentang sikap senang atau tidak senang.

8. Model Tubbs Model ini menggambarkan komunikasi yang paling mendasar yaitu komunikasi antar dua orang. Komunikasi pada model ini diasumsikan sebagai transaksi antar kedua pelaku komunikasi sebagai sumber merangkap sebagai sasaran dari sebuah pesan, kedua proses ini bersifat timbal balik. Tanpa sadari bila melakukan sebuah aktifitas komunikasi maka sebenarnya dalam proses mengamati lawan bicara dan memberikan respon tertentu terhadap apa yang dilakukan oleh lawan bicara.

2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Interpersonal

(Devito, 2013) menjelaskan faktor-faktor yang terdapat dalam komunikasi interpersonal, yaitu:

1. Pengiriman dan Penerimaan Pesan

Dalam proses komunikasi, terdapat proses mengirim dan menerima pesan. Agar komunikasi berjalan lancar, maka individu harus mampu menerjemahkan kembali pesan- pesan yang dikirimkan menjadi ide-ide. Kegagalan komunikasi terjadi ketika pesan-pesan tidak dapat diterima atau diterjemahkan oleh penerima pesan.

2. Kompetensi

Kompetensi interpersonal diperlukan dalam proses komunikasi yang bersifat timbal balik. Kompetensi interpersonal adalah kemampuan penyesuaian diri dalam berkomunikasi berdasarkan pada konteks interaksi dan berdasarkan pada konteks orang yang menjadi teman berkomunikasi.

3. Pesan

Dalam komunikasi pesan harus dikirim dan diterima. Pesan dapat berbentuk suara gambar, aroma atau gabungan dari semuanya. Selama proses komunikasi terjadi pertukaran umpan balik antar komunikator. Berdasarkan penilaian terhadap umpan balik tersebut, komunikator dapat menyesuaikan, menambah, menguatkan atau mengubah isi suatu pesan.

4. Saluran komunikasi

Saluran komunikasi adalah perantara yang menjadi jalan untuk penyampaian sebuah pesan. Umumnya dalam komunikasi seorang komunikator memberdayakan lebih dari satu saluran secara simultan. Contohnya dalam komunikasi tatap muka, saluran komunikasi terdiri dari saluran suara, visual dan penciuman.

5. Bising

Bising adalah segala sesuatu yang dapat mengganggu pengiriman pesan. Terdapat 3 jenis bising, yaitu bersifat fisik, psikologis, dan semantic. Cara untuk mengurangi bising adalah melalui pemilihan kalimat yang efektif, peningkatan kemampuan menerima maupun mengirim pesan, dan peningkatan kemampuan perseptual, pendengaran dan penerimaan umpan balik.

6. Konteks

Konteks memberi pengaruh pada bentuk dan isi komunikasi. Konteks komunikasi sekurangnya memiliki empat dimensi, yaitu dimensi fisik, temporal, sosial psikologis, dan budaya.

7. Dampak

Setiap proses komunikasi selalu memiliki dampak terhadap individu yang terlibat dalam proses komunikasi. Apabila komunikasi memberidampak pada lingkungan atau konteks, maka dampak itu akan dirasakan pula oleh partisipan.

8. Etika

Etika komunikasi adalah kriteria penilaian baik-buruk berkenaan dengan suatu tindakan komunikasi. Dalam komunikasi interpersonal, yang merupakan perwujudan hubungan antar manusia, mensyaratkan dihormatinya prinsip-prinsip yang terkandung dalam etika komunikasi. Etika komunikasi bergantung pada filsafat hidup dan nilai-nilai yang dimiliki individu, selain itu unsur-unsur umum dapat dijadikan patokan etika dalam berkomunikasi.

Sedangkan Menurut Rakhmat (2011) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komunikasi interpersonal, diantaranya adalah:

1. Percaya – merupakan faktor yang paling penting. Percaya diartikan sebagai suatu keyakinan yang kuat mengenai keandalan, kebenaran, kemampuan, atau kekuatan seseorang atau sesuatu. Dalam hubungan interpersonal, percaya dimaksudkan sebagai bentuk keyakinan terhadap perilaku seseorang guna meraih tujuan yang telah ditetapkan dimana terdapat ketidakpastian dalam pencapaiannya serta dalam situasi yang mengandung resiko.
2. Sportifitas – Sikap saling adil dalam memperlakukan orang lain.
3. Keterbukaan – sikap terbuka memiliki pengaruh yang besar terhadap keefektifan komunikasi interpersonal. Karena dengan kita bersikap terbuka dapat membuat kita :
 - a. Menilai pesan lebih obyektif karena didukung oleh data dan logika.

- b. Dapat dengan mudah melihat perbedaan nuansa dan lain-lain.
- c. Mencari informasi yang berasal dari sumber yang beragam.
- d. Tidak terlalu kaku dalam mempertahankan kepercayaan yang dimiliki.
- e. Mencari makna pesan yang tidak sesuai dengan apa yang diyakininya.

2.1.4.4 Indikator Komunikasi Interpersonal

Adapun indikator-indikator komunikasi menurut (Muhammad., 2011)

adalah sebagai berikut :

1. Keterbukaan (openness)

Merupakan sikap jujur, rendah hati, dan adil didalam menerima pendapat orang lain.

2. Empati (empathy)

Adalah kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dan kesanggupan untuk menempatkan diri dalam keadaan orang lain.

3. Dukungan (support)

Adalah suatu bentuk kenyamanan, perhatian, penghargaan, ataupun bantuan yang diterima individu dari orang yang berarti, baik secara perorangan maupun kelompok.

4. Rasa positif (positiveness)

Bersikap positif baik ketika mengemukakan pendapat atau gagasan yang bertentangan maupun gagasan yang mendukung, karena rasa positif itu sudah dengan sendirinya mendukung proses pelaksanaan komunikasi yang efektif

5. Kesamaan (equality)

6. Yaitu siap menerima anggota komunikasi lain sama atau setara.

2.2 Kerangka Berfikir Konseptual

Menurut (Ningrum, 2017) Kerangka pikir merupakan suatu jalur pemikiran yang sudah dirancang berdasarkan kegiatan peneliti yang dilakukan. Sedangkan Menurut (Vittorio & Willy, 2019) Kerangka konseptual merupakan suatu hubungan atau kaitan diantara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konsep ini gunanya adalah untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Jadi, secara teoritis perlunya di jelaskan hubungan antar variabel yang akan diteliti atau variabel independen dan dependen pengaruh *Servant Leadership* dan Komunikasi Interpersonal Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

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

Beberapa peneliti telah dilakukan untuk melihat hubungan antara *Servant Leadership* terhadap OCB. Penelitian yang telah dilakukan Heider et al., (2015) mengatakan bahwa peran *Servant Leadership* merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior. Putratoro, (2014) juga memberikan pendapat yang sama peran *Servant Leadership* memberikan pengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior. Mariset & Chiroque, (2015) juga menemukan dalam penelitiannya bahwa *Servant Leadership* memberikan pengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior. Abdu et al., (2014) telah membuktikan hal yang sama dimana *Servant Leadership* memiliki hubungan yang positif dengan

Organizational Citizenship Behavior Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut.

H1 : *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2.2.2 Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Organizational Citizenship Behavior

Penelitian yang telah dilakukan untuk melihat hubungan antara komunikasi yang terjadi antar pegawai, komunikasi yang baik akan turut mempengaruhi perilaku positif pegawai sebagai cerminan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga pegawai mampu memperoleh, mengembangkan dan menyelesaikan tugas yang diembannya. Dan sebaliknya, apabila terjadi komunikasi interpersonal yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan, dan sebagainya, dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Rohma, (2011), menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan hal tersebut diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2.2.3 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Beberapa peneliti telah dilakukan untuk melihat hubungan antara *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 (Mikel, 2021; Pala'langanx, 2020; Setiawan, 2019) menyatakan bahwa *Servant Leadership* mempunyai pengaruh signifikan terhadap terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : *Servant Leadership* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.4 Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja

Beberapa peneliti telah dilakukan untuk melihat hubungan antara Menurut Sutrisno, (2011), faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor instrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Hidayat et al., 2018; Maruf et al., 2016; Nadeak, 2017; Paramitha et al., 2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Komunikasi Interpersonal memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Beberapa peneliti telah dilakukan untuk melihat hubungan antara Kepuasan kerja menurut (Wibowo & Kurniawati, 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 & Yand Suwandana, 2016; Huda et al., 2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H5 : Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB memiliki hasil yang positif dan signifikan.

2.2.6 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja

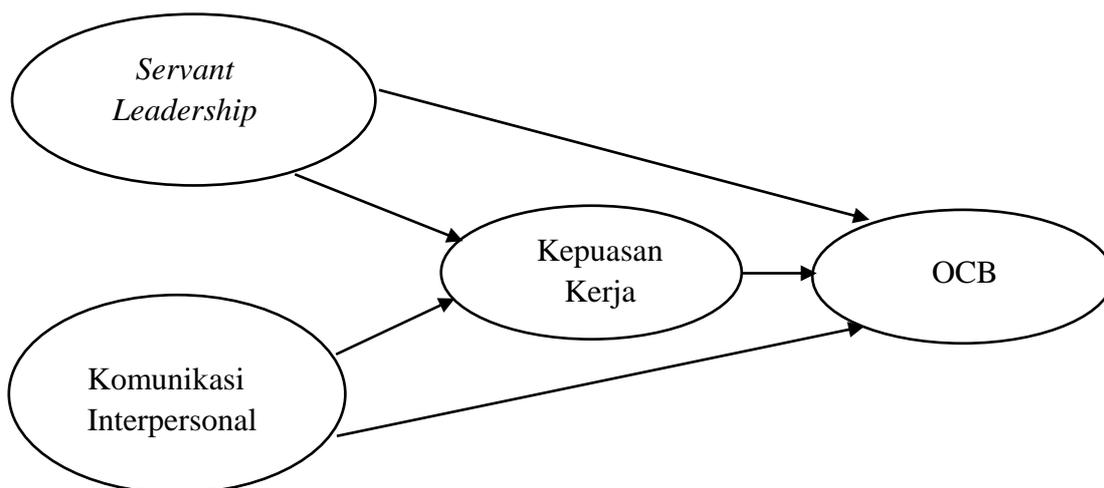
Beberapa peneliti telah dilakukan untuk melihat hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan manifestasi dari pekerjaan tanpa harapan untuk memperoleh pengakuan atau imbalan. OCB juga merupakan sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan 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 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.

H6 : *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja

2.2.7 Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja

penelitian telah dilakukan untuk melihat hubungan antara komunikasi interpersonal merupakan dalam menentukan kepuasan kerja (Wiryanto, 2002) melalui komunikasi interpersonal yang baik akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek- aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja dapat mengakibatkan pengaruh terhadap prestasi kerja seseorang dalam bekerja.

H7 : Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja.



Sumber : Diolah Peneliti
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

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 kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
2. Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
3. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
4. Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
6. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja pegawai pada kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
7. Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja pegawai pada kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang mewakili paham positivisme, sementara itu penelitian kualitatif merupakan pendekatan penelitian yang mewakili paham naturalistik (fenomenologis).

Penelitian dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif oleh sebagian kalangan tidak boleh dicampuradukan, namun pemahaman ini dianggap keliru oleh para peneliti yang melihat bahwa masing-masing pendekatan penelitian mempunyai kelemahan, dan oleh karenanya dianggap perlu untuk melakukan kombinasi, agar masing-masing pendekatan saling melengkapi (Mulyadi, 2013).

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Menurut (Jufrizen, 2016) asosiatif bertujuan untuk menganalisis permasalahan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis yang digunakan adalah analisis statistik dengan analisis regresi. Penelitian ini dirancang dalam bentuk penelitian survey. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini bertujuan untuk memahami lebih mendalam tentang variabel dalam penelitian ini. Penelitian ini

menggunakan 3 jenis variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Didalam penelitian ini terdapat beberapa definisi variabel antara lain.

3.2.1 Organizational Citizenship (OCB)

Organizational Citizenship (OCB) merupakan suatu sikap atau perilaku yang dilakukan pegawai secara sukarela untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang bukan termasuk didalam pekerjaannya dan dilakukan tanpa adanya paksaan dan tekanan dari siapapun

Tabel 3. 1 Indikator OCB

N0	Indikator
1	Altruism (Tindakan Sukarela)
2	Consciousness
3	Civic Virtue (Moral Kewargaan)
4	Courtesy (Sopan Santun)
5	Sportmanship

Sumber : (Organ, Podsacoff, & MacKenzie 2006)

3.2.2 Kepuasan Kerja

Menurut (Wijoyo & Vittorio, 2010) Kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya.

Tabel 3. 2 Indikator Kepuasan Kerja

No	Indikator
1	Gaji
2	Pekerjaan
3	Rekan Kerja
4	Atasan
5	Promosi
6	Lingkungan Kerja

Sumber : (Prasetyono & Ramdayana, 2020)

3.2.3 Servant Leadership

Servant Leadership atau gaya kepemimpinan yang melayani adalah salah satu gaya kepemimpinan yang mengayomi dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi/perusahaan yang dipimpin oleh seorang pemimpin.

Tabel 3. 3 Indikator *Servant Leadership*

No	Indikator
1	Kasih yang murni atau Agape
2	Kerendahan Hati
3	Visi
4	Percaya
5	Pemberdayaan

Sumber : (Sapengga 2016)

3.2.4 Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal mencakup persuasi. Komunikasi interpersonal berperan untuk saling mengubah dan mengembangkan. Melalui interaksi dalam komunikasi, pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi dapat saling memberi inspirasi, semangat, dan dorongan untuk mengubah pemikiran, perasaan, dan sikap yang sesuai dengan topik yang sedang dibahas bersama.

Tabel 3. 4 Indikator Komunikasi Interpersonal

No	Indikator
1	Keterbukaan
2	Empati
3	Dukungan
4	Rasa Positif
5	Kesamaan

Sumber : (Muhammad 2011)

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018, hal 80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk ditarik kesimpulannya

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2016).

Dalam penelitian ini populasi adalah pegawai yang terdaftar di kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II yang berjumlah sebanyak 107 orang pegawai.

3.4.2 Sampel Penelitian.

Menurut Sinulingga (2013, hal.190) sampel merupakan subset dari populasi sebuah subset terdiri dari sejumlah elemen dari populasi yang ditarik sebagai sampel melalui mekanisme tertentu dengan tujuan tertentu. Dalam penelitian ini pengambilan sampel menggunakan *Non-Probability sampling*. *Non-Probability sampling* memiliki 4 jenis yaitu *sampling inciental*, *sampling purposive*, *sampling jenuh*, dan *snowball sampling*. Maka peneliti memakai teknik *sampling jenuh* karena seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan jika populasi dianggap kecil atau kurang dari 100.

Tabel 3. 6 Daftar Populasi dan Sampel Penelitian

No	Unit Kerja	Populasi	Sampel
1	Sub bagian umum dan tata usaha	24	24
2	Seksi keterpaduan pembangunan insfastrutur SDA	20	20
3	Seksi Pelaksanaan	10	10
4	Seksi operasi dan pemeliharaan	13	13
5	Kelompok jabatan fungsional	10	10
6	Perbendaharaan di lingkungan kerja Balai Wilayah Sungai Sumatera II	12	12
7	Perbendaharaan di lingkungan SNTV pemanfaatan air	8	8
	Total	97	97

3.5 Teknik Pengumpulan Data

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

1. Wawancara (interview) yaitu data yang telah didapatkan dengan melakukan tanya jawab dengan para pegawai. Wawancara tersebut dibuat untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pihak Balai Wilayah Sungai Sumatera II dan para pegawai. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.
2. Angket (Kuisisioner) adalah pertanyaan atau pernyataan yang disusun untuk mengetahui pendapat responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti. Daftar pertanyaan akan diberikan kepada pegawai menggunakan metode *Likert Sumated Rating (LSR)* dengan bentuk ceklis, dimana setiap pertanyaan mempunyai lima opsi sebagaimana terlihat pada tabel.

Tabel 3.7 Penilaian Skala Likert

Pertanyaan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3. Dalam teknik pengumpulan data penelitian setelah data kuesioner dibagikan kepada responden, selanjutnya angket (kuesioner) penelitian di uji kelayakannya dengan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuantitatif yang merupakan data yang menggunakan bantuan statistik untuk membantu penelitian dalam perhitungan angka-angka untuk menganalisis data yang diperoleh dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut.

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan pendekatan asosiatif yang berguna untuk mengetahui pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni partial least square. Struktural Equation Model (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur path dengan variabel laten.

Menurut Structural equation modeling (SEM) merupakan teknik statistik yang digunakan untuk membangun dan menguji model statistik yang biasanya dalam bentuk model-model sebab akibat. SEM sebenarnya merupakan teknik

hibrida yang meliputi aspek-aspek penegasan (confirmatory) dari analisis faktor, analisis jalur dan regresi yang dapat dianggap sebagai kasus khusus dalam SEM. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan realibilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausilitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

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

Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang powerful karena tiak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model stuktural pada Partial Least Square (PLS) dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows

Ada dua kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni (1) reabilitas dan validitas kosntruk (construc reability and validity); dan (2) validitas diskriminan (discriminity validity) serta

analisis model struktural (inner model), yakni (1) koefisien destriminasi (R-square); (2) F-square; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (direct effect); (b) pengaruh tidak langsung (indirect effect) dan (c) total effect (Juliandi et al., 2018). Dalam metode Partial Least Square (PLS) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis Model Pengukuran (Outer Model) dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya.

Menurut (Juliandi et al., 2018) Analisis Model Pengukuran (Outer Model) menggunakan dua pengujian antara lain; (1) Construc reability and validity dan (2) Discriminant validity.

3.6.1.1 Construct Reability and Validity

Validitas dan reabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan realibilitas konstruk dilihat dari composite realibility adalah >0.6 (Juliandi et al., 2018).

3.6.1.2 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT). Jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi et al., 2018).

3.6.1 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis Model Struktural (Inner Model) biasanya juga disebut dengan (inner relation, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisis Model Struktural (Inner Model) menggunakan tiga pengujian antara lain; (1) R-square; (2) F-square; dan (3) Pengujian hipotesis yakni; (a) Diret effect; (b) Inderect effect dan; (c) Total effect (Juliandi et al., 2018).

3.6.2 R-square

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

3.6.2.1 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 substantif pada konstruk endogen (Juliandi et al., 2018). Kriteria F-square 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.

3.6.2.2 Pengujian Hipotesis (Hypotesis Testing)

Pengujian Hipotesis (Hypotesis Testing) mengandung tiga sub analisis, antara lain; (a) Direct effect; (b) Indirect Effect; (c) Total Effect.

a. Pengaruh Langsung (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 et al., 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *Direct Effect* (Pengaruh Langsung) adalah seperti terlihat di dalam bagian dibawah 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; (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/signifikan (P-values); (1) Jika nilai P-values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2018).

b. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang

mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantara/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi et al., 2018).

Kriteria menentukan *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung) (Juliandi et al., 2018) adalah; (1) Jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/ Kepuasan Kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/ *Servant Leadership*) dan (X2/ Komunikasi Interpersonal) terhadap variabel endogen (Y/ *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan; (2) Jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/ *Kepuasan Kerja*) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1/ *Servant Leadership*) dan (X2/ Komunikasi Interpersonal) terhadap variabel endogen (Y/ *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c. Total Effect

Total Effect merupakan total dari *Direct Effect* (Pengaruh Langsung) dan *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung) (Juliandi et al., 2018)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan *Servant Leadership* (X1), 10 pernyataan untuk variabel Komunikasi Interpersonal (X2), 10 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dan 12 Pernyataan untuk variabel Kepuasan kerja (Z). Angket yang disebarakan diberikan kepada 97 orang pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera II sebagai responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.1
Instrumen Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber (Sugiyono, 2018)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert dari tabel di atas dapat dipahami bahwa ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan beban nilai 5 dan skor terendah diberikan beban nilai 1.

4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel di bawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, dan status perkawinan.

Tabel 4.2
Data Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas	Jumlah Responden	Persentase
Perempuan	57	58,76%
Laki - Laki	40	41,24%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

Tabel 4.3
Data Identitas Responden Berdasarkan Usia

Identitas	Jumlah Responden	Persentase
20 – 29	14	14,43%
30 – 39	39	40,21%
40 – 49	30	30,93%
50 - 59	14	14,43%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

Tabel 4.4
Data Identitas Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Identitas	Jumlah Responden	Persentase
SMP	1	1,03%
SMK	10	10,31%
SMA	10	10,31%
STM	11	11,34%
D3	13	13,40%
S1	45	46,39%
S2	7	7,22%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

Tabel 4.5
Data Identitas Responden Berdasarkan Divisi

No	Unit Kerja	Jumlah
1	Sub bagian umum dan tata usaha	24
2	Seksi keterpaduan pembangunan insfastrutur SDA	20
3	Seksi Pelaksanaan	10
4	Seksi operasi dan pemeliharaan	13
5	Kelompok jabatan fungsional	10
6	Perbendaharaan di lingkungan kerja Balai Wilayah Sungai Sumatera II	12

7	Perbendaharaan di lingkungan SNTV pemanfaatan air	8
	Total	97

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu *Organizational Citizenship Behavior (Y)*, *Servant Leadership (X1)*, Komunikasi Interpersonal (X2), Kepuasan Kerja (Z). deskripsi data setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

4.1.3.1 Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Y)*

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

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	49	50,52%	46	47,42%	2	2,06%		-	-	-	97	100%
2	41	42,27%	47	48,45%	8	8,25%	1	1,03%	-	-	97	100%
3	38	39,18%	36	37,11%	20	20,62%	2	2,06%	-	-	97	100%
4	45	46,39%	43	44,33%	8	8,25%	1	1,03%	-	-	97	100%
5	46	47,42%	34	35,05%	15	15,46%	2	2,06%	-	-	97	100%
6	37	38,14%	39	40,21%	17	17,53%	3	3,09%	1	1,03%	97	100%
7	37	38,14%	43	44,33%	7	7,22%	10	10,31%	2	2,06%	97	100%
8	32	32,99%	47	48,45%	11	11,34%	8	8,25%	1	1,03%	97	100%
9	38	39,18%	42	43,30%	9	9,28%	8	8,25%	1	1,03%	97	100%
10	36	37,11%	43	44,33%	11	11,34%	6	6,19%	1	1,03%	97	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya dengan senang hati menolong karyawan baru yang kurang mengerti pekerjaan, mayoritas responden menjawab 50,52%
2. Dari jawaban mengenai Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya, mayoritas responden menjawab 48,45%

1	47	48,45%	48	49,48%	2	2,06%		-	-	-	97	100%
2	39	40,21%	49	50,52%	8	8,25%	1	1,03%	-	-	97	100%
3	36	37,11%	39	40,21%	20	20,62%	2	2,06%	-	-	97	100%
4	43	44,33%	45	46,39%	8	8,25%	1	1,03%	-	-	97	100%
5	44	45,36%	36	37,11%	15	15,46%	2	2,06%	-	-	97	100%
6	35	36,08%	41	42,27%	17	17,53%	3	3,09%	1	1,03%	97	100%
7	48	49,48%	47	48,45%	2	2,06%	-	-	-	-	97	100%
8	40	41,24%	48	49,48%	8	8,25%	1	1,03%	-	-	97	100%
9	35	36,08%	45	46,39%	7	7,22%	10	10,31%	2	2,06%	97	100%
10	30	30,93%	48	49,48%	11	11,34%	8	8,25%	1	1,03%	97	100%
11	37	38,14%	44	45,36%	9	9,28%	8	8,25%	1	1,03%	97	100%
12	34	35,05%	45	46,39%	11	11,34%	6	6,19%	1	1,03%	97	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya menerima kenaikan gaji Berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan, mayoritas responden menjawab 49,48%
2. Dari jawaban mengenai Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku, saya akan membantunya, mayoritas responden menjawab 50,52%
3. Dari jawaban mengenai Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan, mayoritas responden menjawab 40,21%
4. Dari jawaban mengenai Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan, mayoritas responden menjawab 46,39%
5. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya, mayoritas responden menjawab 45,36%

6. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab 42,27%
7. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya, mayoritas responden menjawab 49,48%
8. Dari jawaban mengenai Atasan melakukan pengawasan agar pekerjaan sesuai dengan prosedur, mayoritas responden menjawab 49,48%
9. Dari jawaban mengenai Perusahaan melakukan promosi kepada karyawan secara adil, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh sungguh, mayoritas responden menjawab 46,39%
10. Dari jawaban mengenai Saya setuju dengan kebijakan perusahaan dalam mempromosikan, mayoritas responden menjawab 49,48%
11. Dari jawaban mengenai Tata letak ruangan membuat karyawan nyaman, mayoritas responden menjawab 45,36%
12. Dari jawaban mengenai Suhu udara membuat karyawan nyaman, mayoritas responden menjawab 46,39%

4.1.3.3 Variabel *Servant Leadership* (X1)

Tabel 4.8
Angket Skor Untuk Variabel *Servant Leadership* (X1)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	47	48,45%	48	49,48%	2	2,06%		-	-	-	97	100%
2	39	40,21%	49	50,52%	8	8,25%	1	1,03%	-	-	97	100%
3	36	37,11%	39	40,21%	20	20,62%	2	2,06%	-	-	97	100%
4	43	44,33%	45	46,39%	8	8,25%	1	1,03%	-	-	97	100%
5	44	45,36%	36	37,11%	15	15,46%	2	2,06%	-	-	97	100%

6	35	36,08%	41	42,27%	17	17,53%	3	3,09%	1	1%	97	100%
7	48	49,48%	47	48,45%	2	2,06%	-	-	-	-	97	100%
8	40	41,24%	48	49,48%	8	8,25%	1	1,03%	-	-	97	100%
9	37	38,14%	38	39,18%	20	20,62%	2	2,06%	-	-	97	100%
10	44	45,36%	44	45,36%	8	8,25%	1	1,03%	-	-	97	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Atasan memberikan perhatian kepada seluruh karyawan, mayoritas responden menjawab 46,39%
2. Dari jawaban mengenai Atasan menciptakan lingkungan yang penuh kehangatan, mayoritas responden menjawab 45,36%
3. Dari jawaban mengenai Atasan senantiasa selalu rendah hati kepada karyawan, mayoritas responden menjawab 42,27%
4. Dari jawaban mengenai Atasan selalu menghargai para karyawan dengan adil, mayoritas responden menjawab 49,48%
5. Dari jawaban mengenai Atasan memotivasi untuk mencapai visi perusahaan, mayoritas responden menjawab 49,48%
6. Dari jawaban mengenai Atasan menumbuhkan rasa penting kepada visi perusahaan, mayoritas responden menjawab 46,39%
7. Dari jawaban mengenai Atasan memberi kebebasan berpendapat kepada karyawan, mayoritas responden menjawab 49,48%
8. Dari jawaban mengenai Atasan mempercayai sepenuhnya karyawan, mayoritas responden menjawab 45,36%
9. Dari jawaban mengenai Atasan memotivasi karyawan untuk selalu semangat dalam bekerja, mayoritas responden menjawab 45,36%

10. Dari jawaban mengenai Atasan memiliki semangat dalam bekerja, mayoritas responden menjawab 46,39%

4.1.3.4 Variabel Komunikasi Interpersonal (X2)

Tabel 4.9
Angket Skor Untuk Variabel Komunikasi Interpersonal (X2)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	35	36,08%	45	46,39%	10	10,31%	7	7,22%	2	2,06%	97	100%
2	30	30,93%	48	49,48%	14	14,43%	5	5,15%	1	1,03%	97	100%
3	37	38,14%	44	45,36%	12	12,37%	5	5,15%	1	1,03%	97	100%
4	34	35,05%	45	46,39%	14	14,43%	3	3,09%	1	1,03%	97	100%
5	41	42,27%	45	46,39%	10	10,31%	3	3,09%	-	-	97	100%
6	42	43,30%	43	44,33%	13	13,40%	1	1,03%	-	-	97	100%
7	35	36,08%	45	46,39%	10	10,31%	7	7,22%	2	2,06%	97	100%
8	30	30,93%	48	49,48%	14	14,43%	5	5,15%	1	1,03%	97	100%
9	37	38,14%	44	45,36%	12	12,37%	5	5,15%	1	1,03%	97	100%
10	34	35,05%	45	46,39%	14	14,43%	3	3,09%	1	1,03%	97	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Atasan selalu terbuka saat ada masalah perusahaan, mayoritas responden menjawab 46,39%
2. Dari jawaban mengenai Rekan kerja yang terbuka kepada rekan kerja lainnya, mayoritas responden menjawab 49,48%
3. Dari jawaban mengenai Atasan selalu memiliki rasa empati yang tinggi kepada karyawan, mayoritas responden menjawab 45,36%
4. Dari jawaban mengenai Rekan kerja selalu memiliki rasa empati yang tinggi kepada rekan kerja lainnya, mayoritas responden menjawab 46,39%
5. Dari jawaban mengenai Atasan selalu memberi dukungan kepada karyawan, mayoritas responden menjawab 46,39%

6. Dari jawaban mengenai Rekan kerja selalu memberi dukungan kepada rekan kerja lainnya, mayoritas responden menjawab 44,33%
7. Dari jawaban mengenai Atasan menciptakan lingkungan yang positif di tempat kerja, mayoritas responden menjawab 46,39%
8. Dari jawaban mengenai Rekan kerja menciptakan lingkungan yang positif di tempat kerja, mayoritas responden menjawab 49,48%
9. Dari jawaban mengenai Atasan selalu memberi solusi saat ada masalah, mayoritas responden menjawab 45,36%
10. Dari jawaban mengenai Rekan kerja selalu memberi solusi saat ada masalah, mayoritas responden menjawab 46,39%

4.2 Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik path analysis (analisis jalur) dengan menggunakan Smart-PLS yang menggunakan analisis efek mediasi.

4.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

1) *Construct Reliability and Validity*

a) *Convergent Validity*

Convergent Validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score dengan construct score pada loading Factor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.

Indikator konstruk pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.10
Convergent Validity Organizational Citizenship Behavior

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Y1	0.722	0.50	Valid
Y2	0.815	0.50	Valid
Y4	0.713	0.50	Valid
Y5	0.762	0.50	Valid
Y6	0.794	0.50	Valid
Y7	0.708	0.50	Valid
Y8	0.802	0.50	Valid
Y9	0.843	0.50	Valid
Y10	0.781	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Indikator konstruk pada variabel Kepuasan Kerja berjumlah 12 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.11
Convergent Validity Kepuasan Kerja

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Z1	0.692	0.50	Valid
Z2	0.730	0.50	Valid
Z5	0.655	0.50	Valid
Z6	0.731	0.50	Valid
Z7	0.729	0.50	Valid
Z8	0.840	0.50	Valid
Z9	0.783	0.50	Valid
Z10	0.761	0.50	Valid
Z11	0.830	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Indikator konstruk pada variabel *Servant Leadership* berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.12
Convergent Validity Servant Leadership

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X1.1	0.698	0.50	Valid
X1.2	0.860	0.50	Valid
X1.3	0.603	0.50	Valid
X1.4	0.775	0.50	Valid
X1.5	0.750	0.50	Valid
X1.6	0.828	0.50	Valid
X1.7	0.848	0.50	Valid
X1.8	0.829	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Indikator konstruk pada variabel Komunikasi Interpersonal berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.13
Convergent Validity Komunikasi Interpersonal

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X2.1	0.852	0.50	Valid
X2.2	0.801	0.50	Valid
X2.3	0.845	0.50	Valid
X2.4	0.849	0.50	Valid
X2.5	0.826	0.50	Valid
X2.6	0.831	0.50	Valid
X2.7	0.892	0.50	Valid
X2.8	0.842	0.50	Valid
X2.9	0.897	0.50	Valid
X2.10	0.872	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

b) *Composite Reliability*

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* di atas 0,6 menunjukkan konstruk memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan di atas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan.

Tabel 4.14
Hasil *Composite Reliability*

Indikator	<i>Composite Reliability</i>
Kepuasan Kerja (Z)	0.921
Komunikasi Interpersonal (X2)	0.963
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.930
<i>Servant Leadership</i> (X1)	0.924

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

- (1) Variabel Kepuasan Kerja adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kepuasan Kerja adalah $0.921 > 0.6$.
- (2) Variabel Komunikasi Interpersonal adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Komunikasi Interpersonal adalah $0.963 > 0.6$.
- (3) Variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* *Organizational Citizenship Behavior* adalah $0.930 > 0.6$.
- (4) Variabel *Servant Leadership* adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* *Servant Leadership* adalah $0.924 > 0.6$.

c) *Average Variance Extracted (AVE)*

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0.5 maka dapat

dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah variance dari indikator-indikatornya.

Tabel 4.15
Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

Indikator	<i>Average Variance Extracted</i>
Kepuasan Kerja (Z)	0.566
Komunikasi Interpersonal (X2)	0.724
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.597
<i>Servant Leadership</i> (X1)	0.606

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

- (a) Variabel Kepuasan Kerja adalah reliabel, karena nilai AVE Kepuasan Kerja adalah $0.566 > 0.5$.
- (b) Variabel Komunikasi Interpersonal adalah reliabel, karena nilai AVE Komunikasi Interpersonal adalah $0.724 > 0.5$.
- (c) Variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah reliabel, karena nilai AVE *Organizational Citizenship Behavior* adalah $0.597 > 0.5$.
- (d) Variabel *Servant Leadership* adalah reliabel, karena nilai AVE *Servant Leadership* adalah $0.606 > 0.5$.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant Validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai heretroit-monotrait ratic (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.16
Hasil *Discriminant Validity*

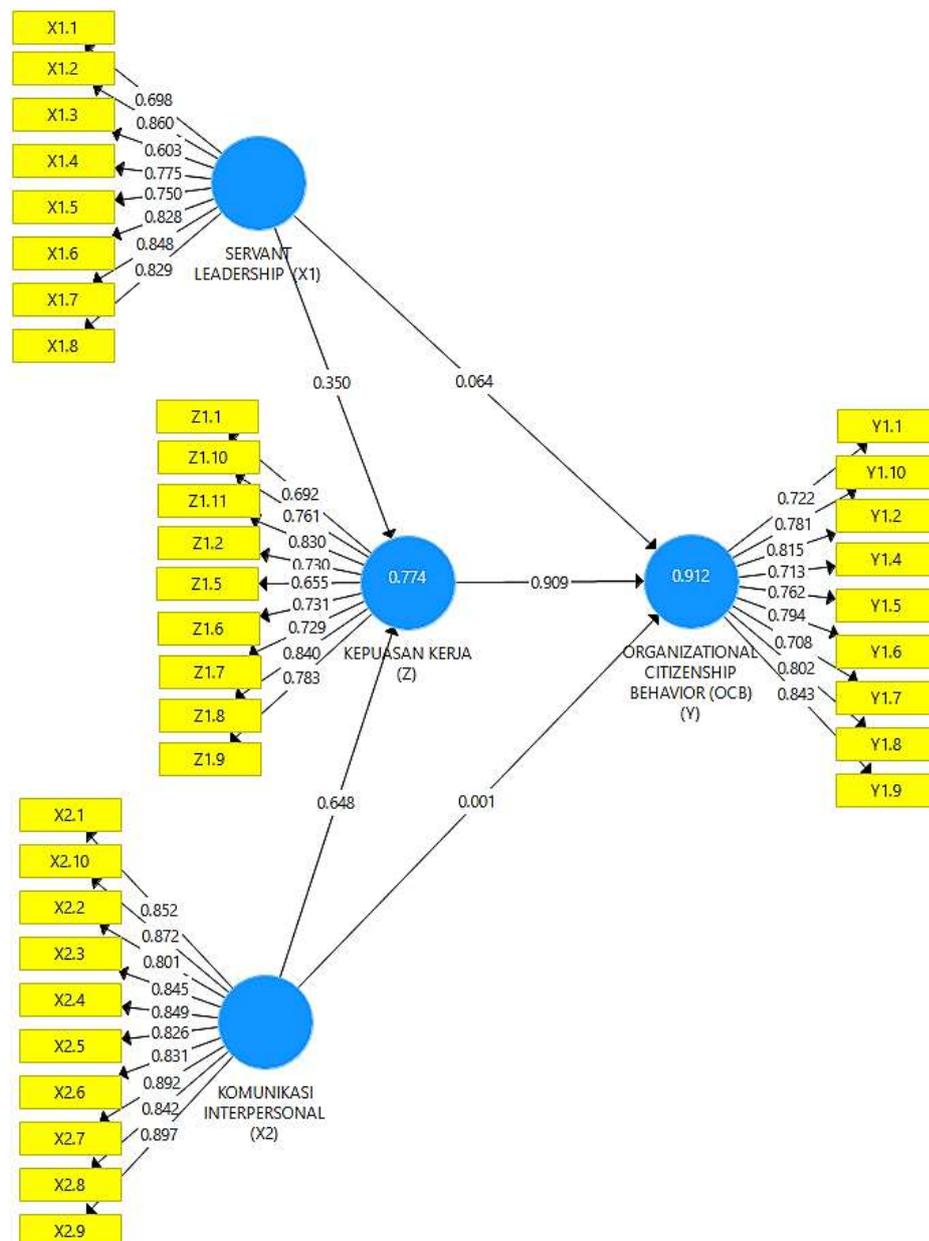
	<i>Discriminant Validity</i>			
	Kepuasan Kerja (Z)	Komunikasi Interpersonal (X2)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	<i>Servant Leadership</i> (X1)
Kepuasan Kerja (Z)				
Komunikasi Interpersonal (X2)	0.870			
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	1.038	0.830		
<i>Servant Leadership</i> (X1)	0.736	0.542	0.730	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian heretroit – monotroit ratio (HTMT) adalah sebagai berikut :

- a) Variabel Kepuasan Kerja terhadap Komunikasi Interpersonal nilai htmt $0.870 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- b) Variabel Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* nilai htmt $1.038 > 0.90$, artinya validitas diskriminan buruk.
- c) Variabel Kepuasan Kerja terhadap *Servant Leadership* nilai htmt $0.736 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- d) Variabel Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* nilai htmt $0.830 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

- e) Variabel Komunikasi Interpersonal terhadap *Servant Leadership* nilai htmt $0.542 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- f) Variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Servant Leadership* nilai htmt $0.730 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).



Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

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

1. *Path Coefficient*

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari *t* test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping* (*resampling method*).

a) *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang di pengaruhi (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk (Juiandi,2018). Kriteria dari *R-Square* menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

- (1) Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.75 berarti model adalah substansial (kuat).
- (2) Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.50 berarti model adalah moderate (sedang).
- (3) Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.25 berarti model adalah lemah (buruk).

Tabel 4.17
R-Square

	<i>R-Square</i>	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.744	0.769
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.912	0.909

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* pada Kepuasan Kerja adalah *R-Square Adjusted* untuk model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0.769. Artinya kemampuan variabel *Servant Leadership* dan Komunikasi Interpersonal dalam menjelaskan Kepuasan Kerja adalah 76,9%. Dengan

demikian, model tergolong substansial (kuat). Sedangkan pengujian *R-Square* pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *R-Square Adjusted* untuk model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0.909. Artinya *Servant Leadership* dan Komunikasi Interpersonal dalam menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 90.9%. Dengan demikian, model tergolong substansial (kuat).

b) *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai R² saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi,2018). Kriteria *F Square* menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

- (1) Jika nilai $F^2 = 0.02$ berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- (2) Jika nilai $F^2 = 0.15$ berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- (3) Jika nilai $F^2 = 0.35$ berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.18
F-Square

	<i>F-Square</i>			
	Kepuasan Kerja (Z)	Komunikasi Interpersonal (X2)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	<i>Servant Leadership</i> (X1)
Kepuasan Kerja (Z)			2.123	
Komunikasi Interpersonal (X2)	1.370		0.000	
<i>Organizational</i>				

<i>Citizenship Behavior</i> (Y)				
<i>Servant Leadership</i> (X1)	0.401		0.025	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan dari pengujian F-Square pada tabel di atas adalah variabel Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai $F^2 = 2.123$. Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai $F^2 = 1.370$. Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai $F^2 = 0.000$. Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai $F^2 = 0.401$. Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai $F^2 = 0.025$. Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

c) *Dirrect Effect*

Tujuan analisi *dirrect effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi,2018). Nilai probabilitas /signifikansi (P-Value) :

- Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan.
- Jika nilai P-Value > 0.05 , maka tidak signifikan.

Tabel 4.19
Dirrect Effect

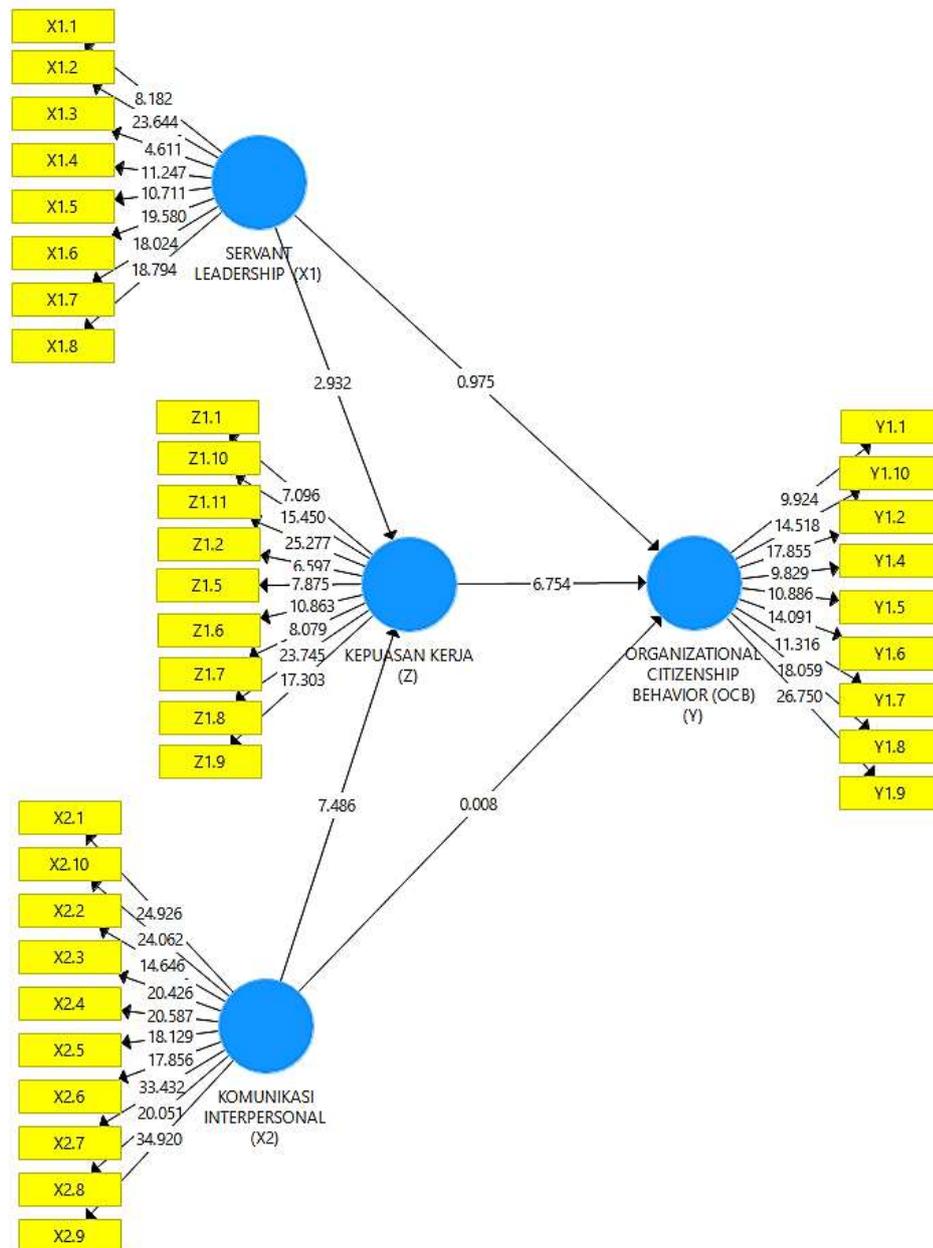
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P- Value
<i>Servant Leadership</i> (X1) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.064	0.067	0.066	0.066	0.332
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.001	0.048	0.149	0.249	0.993
<i>Servant Leadership</i> (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.350	0.357	0.119	0.119	0.004
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.648	0.642	0.086	7.486	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.909	0.862	0.135	6.754	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan dari nilai dirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

- (1) variabel *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai koefisien jalur 0.064 dan P-Value 0.332 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.
- (2) variabel Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai koefisien jalur 0.001 dan P-Value 0.993 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.

- (3) variabel *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.350 dan P-Value 0.004 (<0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.
- (4) variabel Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.648 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.
- (5) variabel Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai koefisien jalur 0.909 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.



Gambar 4.2 Path Coefficient and P-Value Inner Model

d) Indirect Effect

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). Kriterianya :

- (1) Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan. Artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- (2) Jika nilai P-Value > 0.05 , maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi,2018).

Tabel 4.20
Indirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
<i>Servant Leadership</i> (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.319	0.303	0.098	3.245	0.002
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.589	0.558	0.131	4.490	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan nilai indirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

- (1) Pengaruh tidak langsung variabel *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja adalah 0.319 dengan P-Value $0.002 < 0.05$, maka Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
- (2) Pengaruh tidak langsung variabel Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja adalah 0.589 dengan P-Value $0.000 < 0.05$, maka Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

e) Total Effect

Total effect merupakan total dari dirrect effect dan indirrect effect.

Tabel 4.21
Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
<i>Servant Leadership</i> (X1) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.382	0.370	0.129	2.964	0.004
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.590	0.606	0.108	5.474	0.000
<i>Servant Leadership</i> (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.350	0.357	0.119	2.932	0.004
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.648	0.642	0.086	7.486	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.909	0.862	0.135	6.754	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan nilai total effect dari tabel di atas adalah sebagai berikut :

- (1) *Dirrect effect* (*Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*) yaitu 0.064 + *Indirrect effect* (*Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja) yaitu -0.009 = 0.364. (Pada output SmartPLS tertera 0.364). Artinya, total effect untuk hubungan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja adalah sebesar 0.364.
- (2) *Dirrect effect* (Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior*) yaitu 0.001 + *Indirrect effect* (Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja) yaitu -0.009 = 0.364. (Pada output SmartPLS tertera 0.364). Artinya, total effect untuk

hubungan Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja adalah sebesar 0.364.

4.3 Pembahasan

Analisis hasil penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Berikut ada tujuh (7) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

4.3.1 Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa variabel *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai koefisien jalur 0.064 dan P-Value 0.332 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Beberapa peneliti telah dilakukan untuk melihat hubungan antara *Servant Leadership* terhadap OCB. Penelitian yang telah dilakukan Heider et al., (2015) mengatakan bahwa peran *Servant Leadership* merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior. Putrantoro, (2014) juga memberikan pendapat yang sama peran *Servant Leadership* memberikan pengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior. Mariset & Chiroque, (2015) juga menemukan dalam penelitiannya bahwa *Servant Leadership* memberikan pengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior. Abdu et al., (2014) telah membuktikan hal yang sama

dimana *Servant Leadership* memiliki hubungan yang positif dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

4.3.2 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kepuasan kerja

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa variabel *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.350 dan P-Value 0.004 (<0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* penelitian yang telah dilakukan untuk melihat hubungan antara komunikasi yang terjadi antar pegawai, komunikasi yang baik akan turut mempengaruhi perilaku positif pegawai sebagai cerminan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga pegawai mampu memperoleh, mengembangkan dan menyelesaikan tugas yang diembannya. Dan sebaliknya, apabila terjadi komunikasi interpersonal yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan, dan sebagainya, dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Rohma, (2011), menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4.3.3 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa variabel Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai

koefisien jalur 0.001 dan P-Value 0.993 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja Beberapa peneliti telah dilakukan untuk melihat hubungan antara *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 (Mikel, 2021; Pala'langanx, 2020; Setiawan, 2019) menyatakan bahwa *Servant Leadership* mempunyai pengaruh signifikan terhadap terhadap Kepuasan Kerja.

4.3.4 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan kerja

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa variabel Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.648 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja Beberapa peneliti telah dilakukan untuk melihat hubungan antara Menurut Sutrisno, (2011), faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Hidayat et al., 2018; Maruf et al., 2016; Nadeak, 2017; Paramitha et al., 2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai koefisien jalur 0.909 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Beberapa peneliti telah dilakukan untuk melihat hubungan antara Kepuasan kerja menurut (Wibowo & Kurniawati, 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 & Yand Suwandana, 2016; Huda et al., 2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

4.3.6 Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Kepuasan kerja

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa variabel *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja adalah 0.319 dengan P-Value $0.002 < 0.05$, maka Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja Beberapa peneliti telah dilakukan untuk melihat hubungan antara 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 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.

4.3.7 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan kerja

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa variabel Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja adalah 0.589 dengan P-Value $0.000 < 0.05$, maka Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja penelitian telah dilakukan untuk melihat hubungan antara komunikasi interpersonal merupakan dalam menentukan kepuasan kerja (Wiryanto, 2002) melalui komunikasi interpersonal yang baik akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan

keinginan dan aspek- aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh *Servant Leadership* Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II. Responden dalam penelitian ini berjumlah 97 pegawai, kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
2. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
3. Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
4. Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
6. Kepuasan Kerja dapat memediasi atau memperantarai pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

7. Kepuasan Kerja dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Diharapkan agar instansi memperhatikan *Organizational Citizenship Behavior* antar karyawan, karena hal tersebut dapat meningkatkan tujuan perusahaan.
2. Instansi dapat meningkatkan kepuasan kerja agar pegawai semakin semangat dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Instansi juga harus lebih memperhatikan *Servant Leadership* selama bekerja agar pegawai merasa nyaman dan akan lebih meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan instansi.
4. Pimpinan instansi dapat lebih meningkatkan untuk memperhatikan Komunikasi Interpersonal selama waktu jam kerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu :

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

2. Jumlah variabel yang diteliti hanya terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu, *Servant Leadership*, Komunikasi Interpersonal, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan kerja. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 97 responden dari Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Agatha, S. C., & Go, M. A. B. (2022). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63–74. <https://doi.org/10.9744/jmp.7.2.63-74>
- Agustini, N. K. S., Sapta, I. K. S., & Rihayana, I. G. (2022). Pengaruh Kompensasi, Servant Leadership Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar. *Values*, 3(2), 389–400.
- Anggraini, C., Ritonga, D. H., Kristina, L., Syam, M., & Kustiawan, W. (2022). Komunikasi Interpersonal. *Jurnal Multidisiplin Dehasen*, 1(3), 337–342.
- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri*. Liberty.
- As, A., & Komalasari, S. (2020). Kecerdasan Spiritual dan Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Al Husna*, 1(1), 43–60. <https://doi.org/10.1234/jah.v1i1.3572>
- Bahri, S., & Chairatun, N. Y. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Bambale, A. J. (2014). Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing and Management*, 5(May), 1–16.
- Darto, M. (2014). Peran Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dalam Peningkatan Kinerja Individu Di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis Dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1), 10–34. <https://doi.org/10.24258/jba.v10i1.167>
- Dewi, N. L. P., & Yand Suwandana, I. G. . (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5643–5670.
- Farisi, S. (2021). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance Mediated by Citizenship Behavior. *JICP (Jounar of Internationl Conference Proceedings)*, 4(2), 413–432.
- Farisi, S. (2022). Antecedent Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(2), 190–203.
- Farisi, S., & Arif, M. (2021). Employee Performance Role Discipline And Leadership. *Injects (International Journal Of Economic, Technology And Social Sciences)*, 2(1), 177–188.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora*, 4(1), 15–33.

- Farisi, S., Jufrizen, J., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- Farisi, S., & Paramita, D. (2020). The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance at PT Telkom Access Gaharu Medan. *Injests (International Journal Of Economic, Technology And Social Sciences)*, 1(1), 129–140.
- Farisi, S., Prayogi, M. A., & Juliana, E. (2021). The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Youth And Sports Office Of North Sumatra Province. *IJEBAS (International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration)*, 1(2), 257–268. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v1i2.78>
- Farisi, S., & Siswadi, Y. (2022). Peran Mediasi Kelelahan Emsional : Kepemimpinan , Self Efficacy dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 23–37.
- Farisi, S., Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., & Sari, M. (2023). Organizational Culture And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Learning Organizations And Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73–82.
- Farisi, S., & Utari, R. U. (2020). Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Salman (Sosial Dan Manajemen)*, 1(2), 31–42.
- Farisi, S., Yusnandar, W., & Nadya, S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai : Kompetensi , Penempatan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Jurnal Salman (Sosial Dan Manajemen)*, 2(1), 121–133.
- Gunastri, N. M., Ratna, A. A. I., Handayani, E., & Astakoni, I. M. P. (2019). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Variabel Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Koperasi Asadana Semesta Denpasar). *Jurnal Ekonomi Dan Pariwisata*, 14(1), 82–95.
- Halisa, N. N. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia “Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan” Terhadap Keunggulan Kompetitif: Literature Review. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 1(2 Desember), 14–22. <https://doi.org/10.34306/abdi.v1i2.168>
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Hukum*, 2(1), 69–88.
- Harrisma, O. W., & Witjaksono, A. D. (2013). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2).
- Heider, F., Hoerova, M., & Holthausen, C. (2015). Liquidity hoarding and interbank market rates: The role of counterparty risk. *Journal of Financial Economics*, 118(2), 336–354.
- Hidayat, R., Kambara, R., & Lutfi, L. (2018). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi

- Interpersonal Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Kantor Kementerian Agama Kota Serang). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 2(1), 43–66.
- Huda, M., Maselena, A., Atmotiyoso, P., Siregar, M., Ahmad, R., Jasmi, K., & Muhamad, N. (2018). Big data emerging technology: insights into innovative environment for online learning resources. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 13(1), 23-36.
- Jufrizen, J. (2016). Efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1).
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Behavior Organizational Citizenship on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(2), 162–183. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i2.1682>
- Jufrizen, J., Khair, H., Kesuma, A. D., Sari, M., & Pandia, M. M. (2022). Servant Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction. *MIX (Jurnal Ilmiah Manajemen)*, 13(1), 138–160.
- Jufrizen, J., & Nasution, A. H. (2021). Peran Mediasi Workplace Spirituality Pada Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(2), 246–258. <https://doi.org/10.26905/jbm.v8i2.5880>
- Juliandi, A., Manurung, S., & Satriawan, B. (2018). *Mengolah data penelitian bisnis dengan SPSS. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI*.
- Kurniawan, A. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Jurnal Manajemen*, 15(1), 95–118.
- Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 262–278. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.617>
- Maruf, S. H., Greenberg, A. R., & Ding, Y. (2016). Influence of substrate processing and interfacial polymerization conditions on the surface topography and permselective properties of surface-patterned thin-film composite membranes. *Journal of Membrane Science*, 512, 50–60.
- Mikel, S. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara Maha*, 3(1), 28–38.
- Muis, D. U. (2017). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Anggota Kepolisian Resort Jombang. 1*, 1–14.

- Mulyadi, M. (2013). Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta Pemikiran Dasar Menggabungkannya. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 15(1), 128. <https://doi.org/10.31445/jskm.2011.150106>
- Nadeak, B. (2017). Pengaruh Locus Of Control, Integritas, Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja PNS Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Karawang. *Jurnal Politikom Indonesiana*, 2(1), 123–123.
- Nahrisah, E., & Imelda, S. (2019). Dimensi Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 3(3), 40–51.
- Ningrum, N. (2017). Pengaruh Penggunaan Metode Berbasis Pemecahan Masalah (Problem Solving) Terhadap Hasil Belajar Ekonomi Siswa Kelas X Semester Genap Man 1 Metro Tahun Pelajaran 2016/2017. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 5(2), 145–151. <https://doi.org/10.24127/ja.v5i2.1224>
- Nugroho, M., & Pamungkas Putro, B. D. (2021). Peningkatan Kinerja Berbasis Manajemen Bakat, Servant Leadership Dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 1–16. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.5147>
- Paramitha, Made, L., Pertiwi, Y., Efendi, E., Wijaya, A., & Simatupang, S. (2018). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Kebun Bangun. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 7(2), 11–20.
- Prasetyono, H., & Ramdayana, I. P. (2020). Pengaruh servant leadership, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 108–123.
- Prawira, I. (2020). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 28–40.
- Purwanti, S., Utami, S. W., & Latifah, L. (2022). Konseling Sebaya Pada Kesehatan Reproduksi Remaja Dalam Komunikasi Interpersonal. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Pandohop*, 2(2), 47–55. <https://doi.org/10.37304/pandohop.v2i2.5245>
- Putratoro, S. A. (2014). Pengaruh kepemimpinan, komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal terhadap Organizational Citizenship Behavior Anggota Rotaract Club Semarang. *Karya Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Universitas Diponegoro*.
- Rachman, T., Mujanah, S., & Susanti, N. (2021). Servant Leadership, Self Awareness Dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Employee Engagement Dan Kinerja Karyawan Pada Puskesmas Tanjungbumi Madura. *Media Mahardhika*, 19(2), 361–371. <https://doi.org/10.29062/mahardhika.v19i2.260>
- Rahayu, M. S., & Rushadiyati, R. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan SMK Kartini. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 11(2), 136–145. <https://doi.org/10.52643/jam.v11i2.1880>
- Rahmayanti, F., Kristanti, S., Febriana, T., & Dewi, R. S. (2013). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Jurnal Ecopsy*, 115–119.
- Ridho, M., & Susanti, F. (2019). Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan

- Kerja Pada Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Padang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 1–10.
- Saepudin, U., & Djati, S. P. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal Dan UMKM*, 2(1), 123–136.
- Sapengga, S. E. (2016). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Jurnal AGORA*, 4(1), 645–650.
- Sidik, Z., & Sobandi, A. (2018). Upaya Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa Melalui Kemampuan Komunikasi Interpersonal Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 3(2), 190–198. <https://doi.org/10.17509/jpm.v3i2.11764>
- Simanjuntak, D. S., Nadapdap, K., & Winarto, W. (2017). Pengaruh Persepsi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 3(2), 6–13. <http://ejournal.lmiimedan.net/index.php/jm/article/view/8/8>
- Sugiyono. (2016). *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta CV.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Alfabeta.
- Suripto, T. (2016). Manajemen Sdm Dalam Prespektif Ekonomi Islam : Tinjauan Manajemen Sdm Dalam Industri Bisnis. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 2(2), 239. [https://doi.org/10.21927/jesi.2012.2\(2\).239-250](https://doi.org/10.21927/jesi.2012.2(2).239-250)
- Suryati, S. (2021). Gaya Kepemimpinan Servant Leadership, Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus Pada Kantor Bpkad “Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) Kabupaten Mappi). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 1002–1018. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.768>
- Suseno, N. M. (2009). Pengaruh Pelatihan Komunikasi Interpersonal Terhadap Efikasi Diri Sebagai Pelatih pada Mahasiswa. *Jurnal Intervensi Psikologi*, 1(1), 93–106.
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(1), 587–605.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Tatilu. (2014). Kepemimpinan Transaksional, Tranformasional, Serpant Leadership Pengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 295–304.
- Ticoau, L. K. (2013). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA (Ekonomi Manajemen Dan Bisnis)*, 1(4), 782–790. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Usman, B. (2011). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 10(1), 1–18.

- Vittorio, T., & Willy, W. (2019). Pengaruh Saluran Distribusi Dan Personal Selling Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Pt. Bilah Baja Makmur Abadi. *Jurnal Manajemen*, 5(2), 145–152.
- Waspodo, A. A., & Minadaniati, L. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan PT. Trubus Swadaya Depok. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 3(1), 1–16.
- Wijoyo, W., & Vittorio, T. (2010). Pengaruh Saluran Distribusi Dan Personal Selling Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Pt. Bilah Baja Makmur Abadi. *Jurnal Manajemen*, 5(2), 145–152.
- Wiryanto. (2002). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. PT. Gramedia Widiasarana Indaonesia.

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Data Pribadi

Nama : Gapri Anshari
Tempat & tanggal lahir : Medan, 04 April 2001
Jenis kelamin : Laki-Laki
Agama : Islam
Alamat : Jl. Tembaga No.17
No. Telepon : 081363610747
Email : gaprianshari01@gmail.com

2. Data Orang Tua

Nama Ayah : Budi Purnomo
Nama Ibu : Zuraidah
Pekerjaan Ayah : Wiraswasta
Pekerjaan Ibu : Guru

3. Data Pendidikan Formal

Sekolah Dasar : SDS Bina Taruna 3 Medan
Sekolah Menengah Pertama : SMPN 20 Medan
Sekolah Menengah Atas : SMKS Bina Taruna 2 Medan
Perguruan Tinggi : UMSU

KUISIONER PENELITIAN

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BALAI WILAYAH SUNGAI SUMATERA II

**Kepada Yth. Bapak/Ibu
KARYAWAN BALAI WILAYAH SUNGAI SUMATERA II
Di Tempat**

Assalamualaikum Wr.Wb

Dengan Hormat

Izinkan perkenalkan nama saya Gapri Anshari (1905160568) Mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediannya untuk mengisi daftar kuisisioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/Ibu dalam membantu saya mengisi kuisisioner ini. Kuisisioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Bapak/Ibu dalam kuisisioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Gapri Anshari

Identitas Responden

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin :

Beri tanda centang (✓) pada salah satu kolom yang anda pilih dari setiap pernyataan yang tersedia.

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Organizational Citizenship Behavior (Y)						
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Menolong (<i>altruism</i>)						
1.	Saya dengan senang hati menolong karyawan baru yang kurang mengerti pekerjaan					
2.	Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya					
Sikap Kehati-hatian (<i>Conscientiousness</i>)						
3.	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan					
4.	Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada					
Kebijakan masyarakat /organisasi (<i>Civic Virtue</i>)						
5.	Saya selalu mendengarkan keluhan dari masyarakat atau organisasi dan menyapaikannya kepada atasan					
6.	Saya selalu mendengarkan keluhan dari masyarakat atau organisasi dan menyapaikannya kepada atasan					
Kesopanan (<i>Courtesy</i>)						
7.	Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya					
8.	Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang diadakan perusahaan					
Sikap sportif (<i>Sportmanship</i>)						
9.	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh sungguh					
10.	Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut					

Kepuasan kerja (Z)						
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Gaji						
1.	Saya menerima kenaikan gaji Berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan					
2.	Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku.					
Pekerjaan						
3.	Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan.					
4.	Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan					
Rekan Kerja						
5.	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya.					
6.	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan					
Atasan						
7.	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya.					
8.	Atasan melakukan pengawasan agar pekerjaan sesuai dengan prosedur.					
Promosi						
9.	Perusahaan melakukan promosi kepada karyawan secara adil.					
10.	Saya setuju degan kebijakan perusahaan dalam mempromosikan.					
Lingkungan Kerja						
11.	Tata letak ruangan membuat karyawan nyaman					
12.	Suhu udara membuat karyawan nyaman					

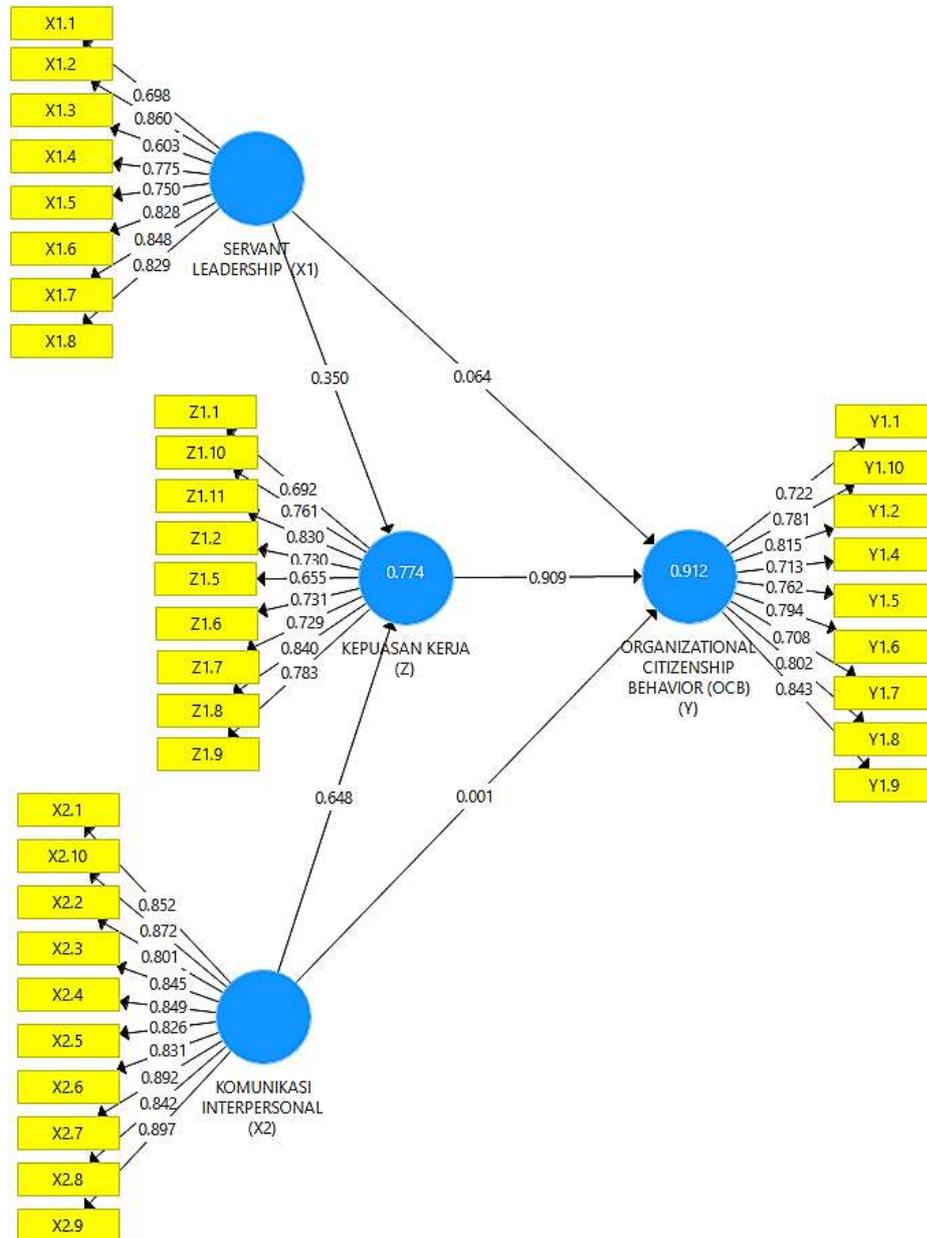
<i>Servant Leadership (X1)</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Kasih yang murni atau Agape						
1.	Atasan memberikan perhatian kepada seluruh karyawan					
2.	Atasan menciptakan lingkungan yang penuh kehangatan					
Kerendahan Hati						
3.	Atasan senantiasa selalu rendah hati kepada karyawan					
4.	Atasan selalu menghargai para karyawan dengan adil.					
Visi						
5.	Atasan memotivasi untuk mencapai visi perusahaan					
6.	Atasan menumbuhkan rasa penting kepada visi perusahaan.					
Percaya						
7.	Atasan memberi kebebasan berpendapat kepada karyawan					
8.	Atasan mempercayai sepenuhnya karyawan.					
Pemberdayaan						
9.	Atasan memotivasi karyawan untuk selalu semangat dalam bekerja					
10.	Atasan memiliki semangat dalam bekerja.					

Komunikasi Interpersonal (X2)						
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Keterbukaan						
1.	Atasan selalu terbuka saat ada masalah perusahaan					
2.	Rekan kerja yang terbuka kepada rekan kerja lainnya.					
Empati						
3.	Atasan selalu memiliki rasa empati yang tinggi kepada karyawan					
4.	Rekan kerja selalu memiliki rasa empati yang tinggi kepada rekan kerja lainnya.					
Dukungan						
5.	Atasan selalu memberi dukungan kepada karyawan					
6.	Rekan kerja selalu memberi dukungan kepada rekan kerja lainnya.					
Rasa Positif						
7.	Atasan menciptakan lingkungan yang positif di tempat kerja.					
8.	Rekan kerja menciptakan lingkungan yang positif di tempat kerja.					
Kesamaan						
9.	Atasan selalu memberi solusi saat ada masalah					
10.	Rekan kerja selalu memberi solusi saat ada masalah					

ANALISIS MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL)

Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Organizational Citizenship Behavior	Kepuasan Kerja	Servant Leadership	Komunikasi Interpersonal
Y1	0.722			
Y2	0.815			
Y4	0.713			
Y5	0.762			
Y6	0.794			
Y7	0.708			
Y8	0.802			
Y9	0.843			
Y10	0.781			
Z1		0.692		
Z2		0.730		
Z5		0.655		
Z6		0.731		
Z7		0.729		
Z8		0.840		
Z9		0.783		
Z10		0.761		
Z11		0.830		
X1.1			0.698	
X1.2			0.860	
X1.3			0.603	
X1.4			0.775	
X1.5			0.750	
X1.6			0.828	
X1.7			0.848	
X1.8			0.829	
X2.1				
X2.2				0.852
X2.3				0.801
X2.4				0.845
X2.5				0.849
X2.6				0.826
X2.7				0.831
X2.8				0.892
X2.9				0.842
X2.10				0.897

Composite Reliability

<i>Composite Reliability</i>	
Kepuasan Kerja (Z)	0.921
Komunikasi Interpersonal (X2)	0.963
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.930
<i>Servant Leadership (X1)</i>	0.924

Average Variance Extracted (AVE)

<i>Average Variance Extracted</i>	
Kepuasan Kerja (Z)	0.566
Komunikasi Interpersonal (X2)	0.724
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.597
<i>Servant Leadership (X1)</i>	0.606

Discriminant Validity

<i>Discriminant Validity</i>				
	Kepuasan Kerja (Z)	Komunikasi Interpersonal (X2)	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	<i>Servant Leadership (X1)</i>
Kepuasan Kerja (Z)				
Komunikasi Interpersonal (X2)	0.870			
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	1.038	0.830		
<i>Servant Leadership (X1)</i>	0.736	0.542	0.730	

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

R-Square

	<i>R-Square</i>	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.744	0.769
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.912	0.909

F-Square

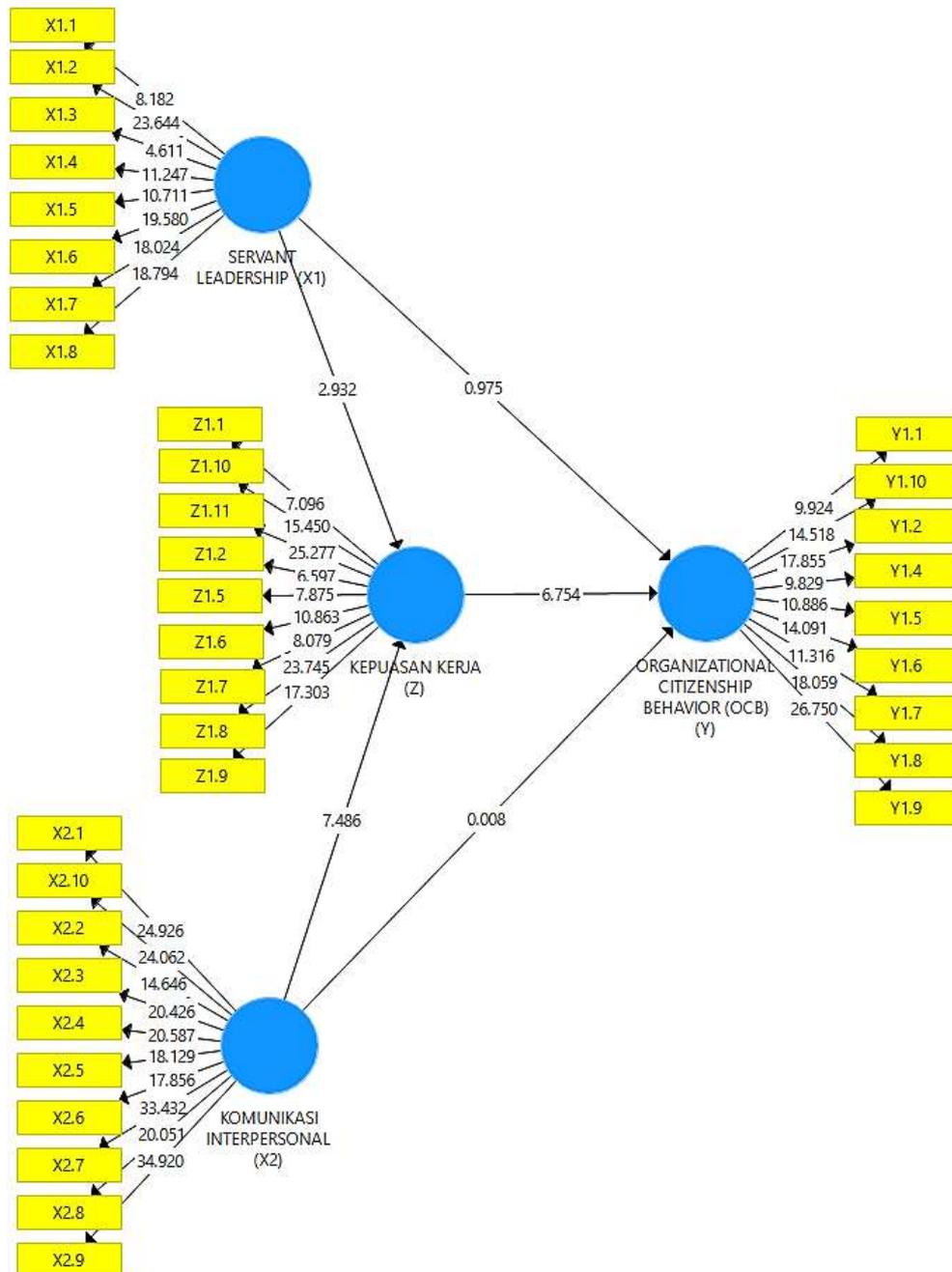
<i>F-Square</i>				
	Kepuasan Kerja (Z)	Komunikasi Interpersonal (X2)	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	<i>Servant Leadership (X1)</i>
Kepuasan Kerja (Z)			2.123	
Komunikasi Interpersonal (X2)	1.370		0.000	
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>				
<i>Servant Leadership (X1)</i>	0.401		0.025	

Dirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
Kepuasan Kerja (Z) -> <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.909	0.862	0.135	6.754	0.000
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.648	0.642	0.086	7.486	0.000
Komunikasi Interpersonal (X2) -> <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.001	0.048	0.149	0.249	0.993
<i>Servant Leadership (X1)</i> -> Kepuasan	0.350	0.357	0.119	0.119	0.004

Kerja (Z)					
<i>Servant Leadership</i> (X1) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.064	0.067	0.066	0.066	0.332

Gambar Direct effect



Indirect Effect

	Original Sample (0)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (0/STERR)	P-Value
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.589	0.558	0.131	4.490	0.000
<i>Servant Leadership</i> (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.319	0.303	0.098	3.245	0.002

Total Effect

	Original Sample (0)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (0/STERR)	P-Value
Kepuasan Kerja (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.909	0.862	0.135	6.754	0.000
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.648	0.642	0.086	7.486	0.000
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.590	0.606	0.108	5.474	0.000
<i>Servant Leadership</i> (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.350	0.357	0.119	2.932	0.004
<i>Servant Leadership</i> (X1) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.382	0.370	0.129	2.964	0.004

LAMPIRAN
TABULASI JAWABAN KUISIONER RESPONDEN

<i>Servant Leadership (X1)</i>										
NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
2	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4
3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
4	3	3	5	2	4	4	3	3	5	2
5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4
6	4	4	5	3	4	3	4	4	5	3
7	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
8	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
9	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
10	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
11	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
12	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4
13	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
14	3	3	4	4	2	2	3	3	4	4
15	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4
16	4	2	5	4	3	3	4	2	5	4
17	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4
18	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5
19	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
20	5	4	3	5	5	5	5	4	3	5
21	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
22	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4
23	5	4	4	5	3	1	5	4	4	5
24	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5
25	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
29	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
30	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4
31	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
32	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
33	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
37	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	4	3	4	5	5	5	4	3	4
45	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4

46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
52	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
53	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
54	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	5	3	4	4	4	5	5	3	4
60	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3
61	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5
62	4	5	3	4	5	4	4	5	3	4
63	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5
64	5	4	3	3	4	2	5	4	3	3
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5
67	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
68	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
69	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3
70	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
71	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
72	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
73	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
74	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3
75	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
76	4	4	2	4	4	5	4	4	2	4
77	5	4	5	5	3	3	5	4	5	5
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
80	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
81	5	5	3	5	5	4	5	5	3	5
82	4	5	4	5	3	3	4	5	4	5
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
85	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
86	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
87	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
89	4	5	3	4	3	3	4	5	3	4
90	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
91	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3
92	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3
93	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
94	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
96	4	3	5	3	5	5	4	3	5	3
97	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5

Komunikasi Interpersonal (X2)										
NO	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
1	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5
2	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
3	2	3	2	4	3	3	2	3	2	4
4	2	3	4	2	4	4	2	3	4	2
5	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3
6	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
7	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3
8	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3
9	2	1	2	2	3	3	2	1	2	2
10	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
11	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1
12	1	3	2	3	4	3	1	3	2	3
13	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15	5	4	3	3	4	5	5	4	3	3
16	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3
17	3	4	4	5	3	4	3	4	4	5
18	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4
19	4	3	4	5	5	3	4	3	4	5
20	3	4	5	4	5	5	3	4	5	4
21	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
22	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
23	4	3	4	3	5	5	4	3	4	3
24	3	5	4	5	5	5	3	5	4	5
25	4	5	3	4	4	3	4	5	3	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
29	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
30	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
33	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
37	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4
45	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
52	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
53	4	3	4	3	5	5	4	3	4	3

54	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
59	5	4	3	3	3	4	5	4	3	3
60	5	4	3	3	4	4	5	4	3	3
61	5	4	5	3	4	5	5	4	5	3
62	5	4	4	3	5	5	5	4	4	3
63	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
64	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
67	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
68	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
69	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
70	4	3	4	5	4	5	4	3	4	5
71	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
72	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
73	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
74	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
75	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
76	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5
80	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
81	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
82	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
84	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
85	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
86	5	4	4	4	3	3	5	4	4	4
87	5	5	3	4	4	5	5	5	3	4
88	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
89	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
90	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
91	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3
92	5	5	4	3	5	4	5	5	4	3
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
96	5	4	4	3	5	5	5	4	4	3
97	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4

<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>										
NO	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10
1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3	3	3	4	5	3	3	2	3	2	5
4	3	3	5	2	5	4	2	3	4	2
5	5	5	3	4	5	4	2	2	3	3
6	4	4	5	3	4	3	2	2	1	2
7	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3
8	4	4	3	4	3	4	2	2	2	3
9	4	3	4	4	4	3	2	1	2	2
10	4	3	3	4	3	3	2	2	2	2
11	4	3	4	4	4	3	2	2	2	1
12	4	5	5	4	4	3	1	3	2	3
13	4	4	3	4	3	3	1	2	2	2
14	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2
15	5	3	4	4	5	4	5	4	3	3
16	4	2	5	4	3	3	5	4	3	3
17	5	4	3	4	5	4	3	4	5	5
18	5	3	4	5	5	5	3	4	4	4
19	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5
20	5	4	3	5	5	5	3	4	5	4
21	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4
22	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
23	5	4	4	5	3	1	4	3	4	3
24	5	5	3	5	5	5	3	5	4	5
25	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
29	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
30	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4
31	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
32	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
33	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
37	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	4	3	4	5	5	3	4	4	4
45	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
52	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
53	5	4	4	5	5	5	4	3	4	3

54	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4
59	5	5	3	4	4	4	5	4	3	3
60	4	3	3	3	2	2	5	4	3	3
61	4	5	5	5	3	4	5	4	5	3
62	4	5	3	4	5	4	5	4	4	3
63	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
64	5	4	3	3	4	2	5	3	5	5
65	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
66	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5
67	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4
68	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4
69	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4
70	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5
71	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4
72	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4
73	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
74	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5
75	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
76	4	4	2	4	4	5	4	4	4	5
77	5	4	5	5	3	3	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
80	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4
81	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4
82	4	5	4	5	3	3	4	4	5	4
83	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
84	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
85	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
86	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4
87	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4
88	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
89	4	5	3	4	3	3	5	4	5	5
90	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
91	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3
92	3	4	4	3	4	4	5	5	4	3
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	4	5	4	3	5	4	4	5	4	5
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
96	4	3	5	3	5	5	5	4	4	3
97	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4

Kepuasan Kerja (Z)												
NO	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12
1	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4
2	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5
3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	4
4	3	3	5	2	4	4	3	3	2	3	4	2
5	4	4	3	4	5	4	4	4	2	2	3	3
6	4	4	5	3	4	3	4	4	2	2	1	2
7	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	3	3
8	4	4	3	4	3	4	4	4	2	2	2	3
9	4	3	4	4	4	3	4	3	2	1	2	2
10	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2	2
11	4	3	4	4	4	3	4	3	2	2	2	1
12	4	5	5	4	4	3	4	5	1	3	2	3
13	4	4	3	4	3	3	4	4	1	2	2	2
14	3	3	4	4	2	2	3	3	2	2	2	2
15	5	3	4	4	5	4	5	3	5	4	3	3
16	4	2	5	4	3	3	4	2	4	4	3	3
17	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5
18	5	3	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4
19	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5
20	5	4	3	5	5	5	5	4	3	4	5	4
21	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
22	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
23	5	4	4	5	3	1	5	4	4	3	4	3
24	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	4	5
25	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
29	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
30	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4
31	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
32	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
33	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
37	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4
45	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
52	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
53	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3

54	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4
59	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	3	3
60	4	3	3	3	2	2	4	3	5	4	3	3
61	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	3
62	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	4	3
63	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	5	4	3	3	4	2	5	4	5	3	5	5
65	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
66	5	5	5	5	3	3	5	5	4	4	5	5
67	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4
68	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	4	4
69	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4
70	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5
71	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
72	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4
73	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
74	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5
75	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
76	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5
77	5	4	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
80	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4
81	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4
82	4	5	4	5	3	3	4	5	4	4	5	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
84	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4
85	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4
87	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4
88	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
89	4	5	3	4	3	3	4	5	5	4	5	5
90	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
91	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	3
92	3	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	3
93	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
94	4	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
96	4	3	5	3	5	5	4	3	5	4	4	3
97	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4