

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) PADA
PT. SOCFINDO MEDAN**

SKRIPSI

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



OLEH :

NAMA : SAHERA AYUNDA SAFITRI
NPM 1905160024
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KOSENTRASI : MSDM

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, Tanggal 16 Agustus 2023, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : SAHERA AYUNDA SAFITRI
N P M : 1905160024
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) PT. SOCFINDO MEDAN

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

TIM PENGUJI

Penguji I

(Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D)

Penguji II

(Asrizal Efendy Nasution, SE., M.Si)

Pembimbing

(Muhammad Irfan Nasution S.E., M.M)

Ketua

(Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si.)

Sekretaris

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



PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : SAHERA AYUNDA SAFITRI
N.P.M. : 1905160024
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN
KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*
BEHAVIOR (OCB) PADA PT SOCFINDO MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2023

Pembimbing Skripsi



MUHAMMAD IRFAN NASUTION, SE., M.M.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen



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

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



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



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**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 : Sahera Ayunda Safitri
NPM : 1905160024
Dosen Pembimbing : Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh *Servant Leadership*, terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada PT. Socfindo Medan.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Pendahuluan Gap Research	11/7-23	
Bab 2	Tambahkan indikator lain 3 pertanyaan. Berbedanya	18/7-23	
Bab 3	Definisi operasional & jelaskan	25/7-23	
Bab 4	Teori dan perbedaan jelaskan secara detail dan penerapan	27/7-23	
Bab 5	Konsep dan konsep secara menyeluruh	2/8-23	
Daftar Pustaka	Wajib Pulu Menulis	3/8-23	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Asses Gidg Skripsi	7/8 ²²	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Medan, Juni 2023
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M.)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : SAHERA AYUNDA SAFITRI
NPM : 1905160094
Konsentrasi : MAN. SDM
Fakultas : Ekonomi (~~Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/ESP/~~)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

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

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan, 30-03-2023
Pembuat Pernyataan



NB :

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

ABSTRAK

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) PADA PT. SOCFINDO MEDAN

Oleh:

SAHERA AYUNDA SAFITRI

Program Studi Manajemen

Email : saheraayunda820@gmail.com

Penelitian bertujuan untuk Mengetahui dan Menganalisis pengaruh *Servant leadership*, kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kinerja karyawan, untuk Mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kinerja karyawan, untuk Mengetahui dan Menganalisis *Servant Leadership* terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan, untuk Mengetahui dan Menganalisis *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kinerja karyawan, untuk Mengetahui dan Menganalisis *Servant Leadership* terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Socfindo Medan. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 150 karyawan, dengan sampel penelitian sebanyak 97 karyawan yang diukur dengan menggunakan rumus *issac* dan *michael*. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner (Angket) dan Wawancara Interview. Teknik analisis yang dalam penelitian menggunakan *SmartPLS (Partial Least Square)* mulai dari pengukuran model (outer model), struktur model (inner model) dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership*, kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *Servant leadership* dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *Servant Leadership* dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Socfindo Medan

Kata Kunci : *Servant Leadership*, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN MEDIATION OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AT PT. SOCFINDO MEDAN

By

SAHERA AYUNDA SAFITRI

Management Study Program

Email : saheraayunda820@gmail.com

The research conducted by the author aims to find out and analyze the effect of Servant leadership, job satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB) through employee performance, to Know and analyze job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through employee performance, to Know and Analyze Servant Leadership on job satisfaction through employee performance, to Know and Analyze Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through employee performance, to Know and Analyze Servant Leadership on job satisfaction through Organizational Citizenship Behavior (OCB)) at PT Socfindo Medan. The population in this study were 150 employees, with a sample of 97 employees as measured using the Issac and Michael formula. Data collection techniques used in this study were questionnaires (questionnaires) and interviews. The analysis technique used in this research is SmartPLS (Partial Least Square) starting from model measurement (outer model), model structure (inner model) and hypothesis testing. The results showed that Servant Leadership, job satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB) had an effect on employee performance, job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) had an effect on employee performance, Servant leadership and job satisfaction had an effect on job satisfaction, Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB) had no effect on employee performance, Servant Leadership and job satisfaction had had an effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at PT Socfindo Medan

Keywords: Servant Leadership, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan KaruniaNya yang tiada tara kepada kita semua terutama kepada penulis, dan sholawat beriring salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kinerja karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan PT Socfindo Medan”** tepat pada waktunya. Adapun tujuan penulisan skripsi penelitian ini adalah untuk mempelajari cara pembuatan skripsi pada Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara dan untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi jurusan manajemen. Penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan pemahaman, pengetahuan serta wawasan yang penulis miliki Sehingga pada penulisan Skripsi ini masih banyak kekurangan baik itu dalam penyajian materi maupun penggunaan bahasa Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada semua pihak yang telah banyak membantu penulis baik dalam penulisan, bentuk dan isi skripsi yang bertujuan untuk kesempurnaan skripsi ini diantaranya :

1. Kedua orang tua, Ayahanda tersayang Sarianto dan Ibunda tercinta Sumiarna 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, S.E., M.M., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si. Selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. Selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Sariffudin Hasibuan, S.E., M.Si. Selaku Ketua program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
7. Bapak Asooc. Pof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si. Selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
8. Bapak Muhammad Irfan Nst, S.E., M.M. Selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Seluruh Dosen, Pegawai beserta Staff Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini berupa waktu maupun motivasi.
10. Seluruh karyawan PT.Socfindo Medan yang banyak membantu selama Kegiatan penelitian agar skripsi ini di buat dengan baik.
11. Teman-teman stambuk 2019 Kelas A Manajemen malam yang telah memberikan inovasi dan semangat untuk bekerjasama dengan penulis.
12. Teman -teman gurls yang selalu mendukung penulis untuk menyelesaikan skripsi dengan tepat waktu.

Segenap pihak yang telah membantu pembuatan Skripsi yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis sepenuhnya menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam pembuatan Skripsi Oleh sebab itu, penulis mengharapkan saran dan kritik untuk memperbaikinya. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian Skripsi ini semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca. Amin Ya Rabbal'alam.

Medan, Juli 2023

Penulis

SAHERA AYUNDA SAEITRI
NPM : 1905160024

DAFTAR ISI

ABSTRAK	I
ABSTRACT	II
KATA PENGANTAR.....	III
DAFTAR ISI.....	VI
DAFTAR TABEL.....	X
DAFTAR GAMBAR.....	XIII
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	11
1.3 Batasan Masalah	12
1.4. Rumusan Masalah	12
1.5 Tujuan Penelitian	14
1.6 Manfaat Penelitian	15
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	17
2.1 Landasan Teori.....	17
2.1.1 <i>Servant Leadership</i> (Kepemimpinan Melayani).....	17
2.1.1.1 Pengertian <i>Servant Leadership</i> (Kepemimpinan Melayani).....	17
2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Servant Leadership</i> (Kepemimpinan Melayani).....	19
2.1.1.3 Indikator <i>Servant Leadership</i> (Kepemimpinan Melayani) ...	21
2.1.2. Kepuasan Kerja.....	23
2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	23
2.1.2.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	24
2.1.2.3. Indikator Kepuasan Kerja	27
2.1.3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	29
2.1.3.1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	29
2.1.3.2. Faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship</i> <i>Behavior</i> (OCB).....	31
2.1.3.3 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	33
2.1.4 Kinerja Karyawan	37
2.1.4.1. Pengertian Kinerja	37

2.1.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	38
2.1.4.3. Indikator Kinerja Karyawan	40
2.2. Kerangka Berfikir Konseptual	42
2.2.1. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	43
2.2.2 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	45
2.2.3 <i>Servant leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan	46
2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	48
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational citizenship Behavior (OCB)</i>	49
2.2.6 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	51
2.3 Hipotesis.....	54
BAB 3 METODE PENELITIAN	56
3.1 Jenis Metode	56
3.2 Definisi operasional	56
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian	59
3.3.1 Teknik pengambilan Sampel.....	59
3.3.2 Waktu penelitian	59
3.4. Teknik Pengambilan Sampel.....	60
3.4.1. Populasi.....	60
3.4.2 Sampel.....	60
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	62
3.5.1 Data primer	62
3.5.2 Data sekunder.....	63
3.6 Teknik Analisis Data.....	65
3.6.1 Uji Statistik Deskriptif	65
3.6.2 Uji Model Struktural atau Inner Model struktural	67
3.6.3. Uji Hipotesis	68
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	69
4.1 Hasil Penelitian	69
4.1.1. Deskripsi Hasil Penelitian.....	69

4.1.1.1	Karakteristik Responden.....	69
4.1.1.2	Analisa Variabel Penelitian.....	72
4.1.2	Analisis Data	78
4.1.2.1	Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	78
4.1.3	Analisis Model Struktural (Inner Model).....	84
4.1.4	Pengujian hipotesis	87
4.1.5	Mediation Effect	87
4.2	Pembahasan.....	93
4.2.1	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	93
4.2.2	<i>Servant Leadership</i> Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	95
4.2.3	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja karyawan.....	97
4.2.4	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	98
4.2.5	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	100
4.2.6	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan.....	103
4.2.7	Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap Kepuasan kerja Melalui Kinerja karyawan.....	105
4.2.8	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Citizenship Behavior</i> (OCB) Melalui Kinerja karyawan	105
4.2.9	Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Melalui kinerja karyawan.....	106
4.2.10	Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Melalui Kinerja karyawan.....	107
4.2.11	Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	106
BAB 5	PENUTUP.....	109
5.1	Kesimpulan	109
5.2	Saran.....	110

5.3. Keterbatasan Penelitian.....	111
DAFTAR PUSTAKA	112

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi kinerja	3
Tabel 1.2 Angket Kepuasan Kerja PT. Socfindo Medan	5
Tabel 1.3 Angket Servant Leadership PT. Socfindo Medan.....	7
Tabel 1.4 Angket OCB PT. Socfindo Medan	9
Tabel 3.1 Indikator <i>Servant leadership</i>	56
Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja	57
Tabel 3.3 Indikator OCB.....	58
Tabel 3.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	59
Tabel 3.5 Waktu Penelitian	59
Tabel 3.6 Bagian Devisi.....	60
Tabel 3.7 Isaac dan Michael.....	61
Tabel 3.8 Skala Likert	64
Tabel 4.1 Karakteristik responden berdasarkan usia.....	69
Tabel 4.2 Distribusi Responden berdasarkan jenis kelamin	70
Tabel 4.3 Distribusi Responden berdasarkan masa kerja.....	71
Tabel 4.4 Distribusi Responden berdasarkan Status	71
Tabel 4.5 Karakteristik Responden menurut jenis Pendidikan	72
Tabel 4.6 Skor Angket untuk variabel <i>Servant Leadership</i>	72
Tabel 4.7 Skor Angket untuk kepuasan kerja	74
Tabel 4.8 Skor Angket untuk OCB	75
Tabel 4.9 Skor Angket untuk Kinerja Karyawan.....	76
Tabel 4.10 Hasil uji validitas instrumen <i>Servant Leadership</i>	78
Tabel 4.11 Hasil uji validitas instrumen Kepuasan Kerja.....	78
Tabel 4.12 Hasil uji validitas instrumen OCB	79
Tabel 4.13 Kinerja Karyawan	79
Tabel 4.14 <i>Composite Reliability</i>	80
Tabel 4.15 <i>Cronbach Alpha</i>	81
Tabel 4.16 Hasil AVE.....	82
Tabel 4.17 <i>Discriminant Validty</i>	83
Tabel 4.18 <i>R-Square</i>	85
Tabel 4.19 <i>F-Square</i>	86

Tabel 4.20 <i>Path Coefficients</i>	88
Tabel 4.21 <i>Indirect effect</i>	90
Tabel 4.22 <i>Total Effect</i>	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	53
Gambar 4.1 Full Mediation	87

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sejalan dengan perubahan yang berkembang dalam dunia bisnis yang semakin luas dan kompleks, kebutuhan akan kualitas dan sumber daya manusia yang kompeten merupakan salah satu unsur utama yang harus diatur dan dikelola untuk mencapai tujuan utama perusahaan, Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari berapa banyak pencapaian telah dicapai, dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada di perusahaan. Kinerja perusahaan sebagian besar ditentukan oleh kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan berpengaruh pada pencapaian dan nilai-nilai dalam perusahaan. (Prayogi et al., 2023) Kinerja karyawan telah dibahas dan dievaluasi sebagai salah satu variabel paling penting dalam penelitian bisnis. Kinerja karyawan merupakan prediktor utama kinerja perusahaan tanggung jawab karyawan sangat penting karena mengungkapkan kemampuan untuk menyelesaikan. Oleh karena itu perusahaan perlu menetapkan kriteria yang jelas dan terukur sebagai acuan kinerja karyawan. Selain itu kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat diukur secara kuantitas dan kualitas sesuai kriteria tertentu yang telah dicapai karyawan dalam bekerja disuatu perusahaan.

(Syarifuddin Hasibuan et al., 2021) Menurut performance (kinerja) pada dasarnya apa yang dilakukan oleh karyawan yang umum untuk sebagai besar pekerjaan termasuk unsur kuantitas yang akan terjadi kualitas akibat, ketepatan, kehadiran atau ketidak hadiran serta kemampuan untuk bekerja sama, kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan guna mencapai persyaratan kerja,

yang dapat dikerjakan tepat waktu dan menghasilkan produk yang kualitasnya baik serta sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Sehingga dimaknai kinerja karyawan dapat mempengaruhi kualitas jasa yang dihasilkan, tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan Kinerja karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan cukup serius oleh perusahaan, karena kinerja karyawan dengan berbagai aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan dan menjadi tolak ukur dari apa yang diberikan oleh pekerja kepada tempat bekerja, kinerja karyawan ada yang baik dan ada yang buruk tergantung kepada individunya masing-masing dan Kinerja karyawan dapat dibentuk oleh perusahaan dan tolak ukur dari sebuah kinerja kerja, Kinerja karyawan merupakan hal paling berpengaruh dalam membuat sebuah perusahaan dapat maju dan berkembang.

Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Suatu perusahaan harus memperlakukan karyawan secara manusiawi yaitu dengan menyediakan pekerjaan yang dapat meningkatkan harkat dan martabatnya, menyediakan sarana yang di butuhkan, memenuhi harapan, memberikan motivasi, memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang serta memberikan jaminan kesehatan dan keamanan kinerja dalam organisasi yang telah ditetapkan para atasan sering sekali tidak memperhatikan kinerja tersebut, kecuali hal yang buruk terjadi pada pencapaian kinerja. Terlalu seringnya atasan tidak mengetahui betapa buruknya kinerja karyawan mereka, maka perusahaan akan mengalami krisis yang serius. Untuk itu sudah seharusnya kinerja karyawan diperhatikan secara layak dan adil sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh dan penuh dengan tanggung jawab.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan PT. Socfindo Medan Tahun 2021– 2023

Keterangan Kerja	2021	2022	2023
(Istimewa)	8,24%	8,44%	8,87%
(Baik Sekali)	8,82%	8,85%	8,79%
(Baik)	8,00%	8,50%	8,52%
(Kurang)	2%	4%	4,4%
(Sangat Kurang)	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Berdasarkan data diatas menunjukan bahwa kinerja PT. Socfindo Medan dari 2021-2023 (awal tahun) mengalami fluktuatif dimana tahun 2021 sampai 2021 dengan kinerja yang istimewa meningkat, sedangkan 2021 & 2022 dengan kategori baik sampai kurang, cenderung tidak stabil. Permasalahan yang terjadi di PT. Socfindo Medan adalah menurunnya kontekstual dan performance karyawan. Hal ini dibuktikan dengan kinerja yang kurang efektif, sehingga kinerja perusahaan yang menurun. Dimana karyawan menunda-nunda dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga berdampak pada pekerjaan lain yang menjadi tertunda dan membuat kinerja perusahaan menjadi tidak efektif dan efisien. Dimana pekerjaan itu menyenangkan atau tidak menyenangkan menurut persepsi dan pandangan karyawan itu sendiri. Emosional karyawan secara individu sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam pekerjaannya serta kepuasan dalam pekerjaannya.

Setelah peneliti melakukan observasi pada PT. Socfindo Medan terlihat fenomena masalah yang berhubungan dengan kinerja menurun, faktor *servant leadership* yang tidak memperhatikan pekerjaan karyawannya sehingga karyawan mengabaikan deadline yang diberikan pekerjaan dan kinerja menurun, selain itu masalah pembagian kerja yang tidak sesuai dengan deksripsi pekerjaan mereka

terima sehingga mereka mengetahui apa yang dilakukan dalam bekerja, spesialisasi pekerjaan yang menunjuk pada tugas yang terpisah, terstandarlisasi dan secara relatif menjadi tugas yang sederhana, sebab tidak semua karyawan di PT. Socfindo Medan secara fisik atau psikologis mampu melaksanakan seluruh kegiatan dalam tugas tersebut perlu dibagi diantara sejumlah unit dengan spealisasi kriteria tertentu, emosional karyawan secara individu sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam pekerjaannya serta kepuasan dalam pekerjaannya. Melalui pembagian kerja kemungkinan setiap pegawai dapat mempelajari dan melatih keterampilan sehingga menjadi ahli dalam pekerjaannya yang berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Hal- hal yang disebabkan diatas menyebabkan kinerja menurun yang akan merugikan perusahaan kedepannya dan akan terjadi ketidakpuasan karyawan. Kinerja terbukti mampu memediasi variabel kinerja karyawan, di dukung dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh (Dubey et al., 2023)

Kinerja mampu menjadi variabel bebas *servant leadership*, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Daulay et al., 2019) bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif dalam *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

(Ezzat & Ehab, 2019) Kepuasan kerja karyawan juga merupakan hal yang sangatlah penting sebab karyawan dalam semua organisasi merupak faktor paling penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi tersebut. Kepuasan kerja merupakan intuisi tanggung jawab yang baik yang dilakukan dari penelitian karakteristik.

(Nasution & Khair, 2022) kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang didapatkan berasal evaluasi pekerjaan atau fasilitas kerja, sedang ketidakpuasan kerja adalah perasaan tidak menyenangkan. Pada beberapa masalah dalam hubungan perusahaan sering kali terlihat perlawanan antara karyawan dan manajemen yang berujung pemberhentian kerja hal ini bisa terjadi karena ketidakpuasan sebagaimana di ungkapkan. (Herdian et al., 2020) kepuasan kerja berkaitan pada perilaku agresif dari pada penarikan diri tindakan agresif dapat berbentuk sabotase, sengaja melakukan kesalahan, serta aktivitas-aktivitas yang berasal dari pekerjaan, apalagi pada kegiatan kepuasan kerja juga adalah salah satu konsep penting serta setiap organisasi berusaha buat pencapaian. Kepuasan kerja karyawan merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang perbedaan antara jumlah yang mereka terima.

Tabel 1.2 Angket Kepuasan Kerja PT. Socfindo Medan

Berdasarkan usia	Secara umum	Jenjang karier	Gaji dan tunjangan
20 Tahun	15%	34%	39%
21-39	55%	47%	41%
diatas 40 tahun	28%	42%	48%

Berdasarkan tabel diatas dan survei penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja PT. Socfindo Medan dengan berdasarkan usia, secara umum, jenjang karier, gaji dan tunjangan. Berdasarkan usia 20 tahun tingkat kepuasan paling rendah sedangkan tingkat kepuasan terhadap gaji dan tunjangan paling tinggi dirasakan oleh karyawan senior. Kepuasan kerja merupakan faktor yang berdampak langsung kepada kinerja karyawan seorang karyawan yang puas dengan apa yang diperoleh dari perusahaan akan terus mencoba untuk meningkatkan kinerjanya, sedangkan

karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah cenderung lebih pasif dalam pekerjaannya, jadi karyawan berkerja dengan paksa dan sembarang. Kepuasan kerja terbukti dari hasil penelitian menurut (Binzafrah & Taleedi, 2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dalam bekerja.

Servant leadership (Kepemimpinan Melayani) merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha – usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Situasi ini menimbulkan keadaan dimana seseorang karyawan dalam bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian tujuannya. *Servant leadership* hadir dengan membawa konsep- konsep kepemimpinan sebelumnya, karyawan yang tidak jarang disebut sebagai bawahan justru diklaim menjadi prioritas primer pada pemenuhan kebutuhan, syarat nyaman kerja pada organisasi yang sebagi titik fokus perhatian para pemimpin membahas betapa pentingnya korelasi emosional antara pemimpin menggunakan karyawan dalam organisasi buat menghujudkan suatu tujuan yang akan dicapai, *Servant Leadership* hadir dengan 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.

Tabel 1.3 Angket Servant Leadership PT. Socfindo Medan

Penilaian	2021	2022	2023
sangat baik	45%	48 %	51%
Baik	43 %	45%	47%
Sedang	31%	35%	39%
Rendah	20%	25%	27%

Dari tabel diatas adanya peningkatan hasil dalam katagori sedang dan rendah, sdangkan dalam penilaian kategori baik terus mengalami penurunan. Hal ini dapat diartikan servant leadership belum maksimal dan masih perlu peningkatan hal ini akan menyebabkan hasil pekerjaan karyawan menjadi kurang maksimal. Pentingnya seorang *servant leadership* didalam perusahaan Sebagai akibatnya membuat kinerja maksimal untuk meraih tujuan tersebut harus di upayakan bagaimana cara seseorang pemimpin dapat mendorong semangat kerja karyawan agar sasaran juga tujuan yang direncanakan secara bersama dapat mencapai sasaran. (Muis et al., 2018) Selain itu kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk bekerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi mewujudkan tujuan sebagian besar ditentukan oleh *servant leadership* dan tingginya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya (Nugroho et al., 2021)

Melihat pentingnya *servant leadership* (kepemimpinan Melayani) terhadap kinerja maka diperlukan pimpinan-pimpinan yang benar-benar dapat menjalankan fungsinya dengan tepat agar semua pihak yang ada didalam sebuah organisasi/perusahaan dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kinerja, loyalitas, keamanan, kualitas, kehidupan kerja terutama tingkat kinerja suatu organisasi.

Kepemimpinan melayani adalah sebuah gaya kepemimpinan ego dan kepentingan pribadi pemimpin dengan terlebih dahulu meletakkan kepentingan dan kebutuhan karyawannya sebagai sebuah skala prioritas sebagai upaya untuk mengantarkan karyawannya untuk mencapai perkembangan yang optimal. Tidak hanya itu, *servant leadership* melayani juga menempatkan kepentingan para stakeholder organisasi yang dipimpinya diatas kepentingan pribadi pemimpin. Hal ini ditunjukkan pada penelitian sebelumnya oleh (Dierendonck & Xiu, 2023) *servant leadership* berdampak penting terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi.

(Jufrizen Jufrizen & Lubis, 2020) kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa kepemimpinan hubungan antara perseorangan karyawan dalam bekerja hanya untuk tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian tujuan. kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin yang tergantung sebagai macam-macam faktor baik itu faktor-faktor intern maupun eksteren. Fenomena kepemimpinan menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan sehari-hari. Dalam sebuah dinas, kepemimpinan melayani berpengaruh kuat terhadap jalannya roda organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. (Bahri & Tupti, 2020)

Dengan adanya kinerja karyawan yang tinggi akan memberikan dampak baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memilih kinerja tinggi. Kinerja secara

umum merupakan faktor utama dalam mencapai keberhasilan suatu perusahaan. Ada beberapa faktor yang mendorong tingkat tercapainya kinerja yang tinggi salah satunya ialah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki oleh suatu perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sering disebut sebagai perilaku ekstra dalam bekerja di suatu perusahaan, perilaku yang baik dan efektif bagi perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan yang melebihi tuntutan dalam melakukan pekerjaan dan tidak diharuskan atau diluar dari *job description*, tetapi semua di dukung oleh sifat sukarela agar memberi manfaat dan keberhasilan suatu perusahaan.

(Jufrizen Jufrizen & Nasution, 2021) Dengan adanya sistem *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) perusahaan mengharapkan karyawan dapat bekerja lebih dari apa yang ditugaskan, selalu siap siaga dalam menerima pekerjaan tambahan, taat dengan peraturan yang ada, dan mampu menolong sesama karyawan. Perilaku OCB biasa berupa perilaku membantu rekan kerja yang tugasnya menumpuk, membantu pekerjaan karyawan lain pada saat tidak masuk, membantu pelanggan yang membutuhkan bantuan, membantu karyawan lain diluar dari departemen yang memiliki permasalahan, tepat waktu dalam hal apapun dan mampu memanfaatkan waktu dalam bekerja. OCB diharapkan memberikan kontribusi bagi perusahaan.

Tabel 1.4 Angket OCB PT. Socfindo Medan

No	Dimensi OCB	Persentase
1	Perilaku membantu	28%
2	Sifat berhati-hati	32%
3	Sikap sportif	38%
4	Kesopanan	38%
5	Moral kemasyarakatan	38%

Hasil survei adapun fenomena *organizational citizenship Behavior* menunjukkan bahwa karyawan belum maksimal. Hal ini disebabkan kurangnya perhatian dari pimpinan kepada karyawan sehingga kurangnya perhatian dari pimpinan kepada karyawan sehingga kurangnya memahami satu sama lain. Kurangnya rasa kerja sama dan sifat berhati-hati dalam bekerja berupa meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan produktivitas manajer menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan stabilitas organisasi, meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Dalam kohesif organisasi itu penting, hal ini terlihat dari saling tolong menolong antar karyawan agar pekerjaan dapat di selesaikan dengan cepat. Ketika pekerjaan teman karena pekerjaan dan saling membantu maka kinerja dan kepuasan kerja dengan sendirinya sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan, perilaku ini pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan yang mempunyai OCB tinggi terhadap tempat ia bekerja bisa pada karyawan lainnya akan menunjukan kinerja meningkat dan perilaku lebih mudah berteman, ramah, dan lebih dapat menerima pekerjaan yang didapatkan tanpa banyak mengeluh serta membantah.

Menurut (Hasibuan et al., 2023) perilaku yang sebagai tuntutan di organisasi hanya sikap in-role tetapi juga sikap extra -role atau sikap yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja, dimana perilaku extra-role yang dimaksud artinya dengan OCB dalam sebuah organisasi perilaku cenderung melihat karyawan sebagai

anggota organisasi dibanding sebagai individu yang hanya meningkatkan diri sendiri, Organisasi tentu menginginkan sumber daya manusia yang memiliki perilaku OCB untuk meningkatkan kinerjanya, salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka peningkatan perilaku OCB karyawan yaitu dengan memperhatikan faktor-faktor yang mendorong perilaku OCB seperti kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan pada penelitian sebelumnya oleh (Ghavifekr & Adewale, 2019) menunjukkan bahwa OCB berdampak penting terhadap kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berbagai macam fenomena yang terjadi pada PT Socfindo Medan, menjadi dasar penelitian untuk diteliti. Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai *servant leadership*, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan. Dengan menetapkan judul penelitian ini “Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Di mediasi kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT Socfindo Medan”.

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi Masalah adalah suatu tahap permulaan dari penguasaan masalah yang dimana suatu objek tertentu dapat dikenali sebagai suatu masalah adapun tujuannya yaitu mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul peneliti. Identifikasi masalah adalah salah satu proses penelitian yang boleh dikatakan paling penting diantara proses lain berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Kurangnya kinerja karyawan yang maksimal ditunjukkan pada saat penurunan dan kinerja secara tidak stabil yang berdampak pada pekerjaan selanjutnya.
2. Kurangnya *Servant Leadership* (Kepemimpinan Melayani) masih belum maksimal dan perlu untuk ditingkatkan dikarenakan kurangnya arahan maupun langkah-langkah yang diberikan sehingga karyawan merasa bingung pekerjaan.
3. Dinilai belum maksimal kepuasan kerja hal ini dapat dilihat dari kinerja sebagian karyawan sebagai karyawan yang masih belum maksimal.
4. Kurangnya meratanya *Organizational Citizenship Behavior* menyebabkan perusahaan harus memiliki perilaku saling membantu untuk menjaga produktivitas karyawan dan mendorong karyawan untuk selalu melakukan yang terbaik dan menghindari tekanan kerja terkait penurunan kinerja karyawan.

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah adalah ruang lingkup masalah atau membatasi ruang lingkup masalah terlalu luas sehingga penelitian lebih bisa fokus untuk dilakukan untuk menghindari terjadinya pembahasan yang lebih luas, penelitian ini penulis membatasi permasalahannya hanya mengenai pengaruh *servant leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Socfindo Medan.

1.4. Rumusan Masalah

Rumusan masalah adalah pertanyaan penelitian yang umumnya disusun dalam bentuk kalimat tanda tanya pernyataan-pertanyaan tersebut akan menjadi arah kemana sebenarnya penelitian akan dibawa dan apa saja sebenarnya yang ingin

dicari tahu oleh peneliti. Berdasarkan serta penjelasan yang telah dikemukakan pada latar belakang maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Kepuasan Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada PT. Socfindo Medan

1. Apakah ada pengaruh *Servant leadership* terhadap kepuasan karyawan pada PT Socfindo Medan ?
2. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PT Socfindo Medan ?
3. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan ?
4. Apakah ada pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan ?
5. Apakah ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan ?
6. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT Socfindo Medan ?
7. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan ?
8. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan?
9. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PT Socfindo Medan?

10. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan?
11. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan penelitian tersebut maka tujuan dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Mengetahui dan Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan karyawan pada PT Socfindo Medan.
2. Mengetahui dan Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PT Socfindo Medan.
3. Mengetahui dan Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan PT Socfindo Medan.
4. Mengetahui dan Menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan.
5. Mengetahui dan Menganalisis *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan.
6. Mengetahui dan Menganalisis kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT Socfindo Medan.
7. Mengetahui dan Menganalisis *servant leadership* terhadap kinerja karyawan di Mediasi kepuasan kerja melalui kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan.

8. Mengetahui dan Menganalisis *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan.
9. Mengetahui dan Menganalisis *servant leadership* terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada PT Socfindo Medan.
10. Mengetahui dan Menganalisis *servant leadership* terhadap kepuasan kerja di melalui *Organizational Citizenship Behavior* dan kepuasan kerja karyawan pada PT Socfindo Medan.
11. Mengetahui dan Menganalisis kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Praktis

Penelitian ini bermanfaat sebagai bahan pengembangan teori-teori tentang *servant leadership* kinerja karyawan *dimediasi* kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. Teoritis

Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik bagi penulis untuk dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama menjalani perkuliahan dan sebagai bahan pengembangan teori-teori tentang *servant leadership* kinerja karyawan *Dimediasi* kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

3. Penelitian selanjutnya

Penelitian ini bermanfaat sebagai dasar pengembangan penelitian selanjutnya yang dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan dalam melakukan penelitian tentang *servant leadership* Kinerja karyawan Dimediasi kepuasan kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4. Manfaat untuk perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna bagi karyawan PT Socfindo Medan terutama sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga kinerja karyawan meningkat.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Servant Leadership* (Kepemimpinan Melayani)

2.1.1.1. Pengertian *Servant Leadership* (Kepemimpinan Melayani)

Menurut (Jufrijen et al., 2023) *Servant leadership* (kepemimpinan melayani) merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang terbaru saat ini serta banyak diminati oleh para peneliti. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan *servant leadership* biasanya menetapkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukannya sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan diantara keduanya sangatlah erat karena saling terlibat satu sama lain. *Servant leadership* (kepemimpinan melayani) merupakan proses dalam mengarahkan atau mempengaruhi kegiatan terkait organisasi atau kelompok demi mencapai tujuan tertentu Untuk mencapai semua hal tersebut, seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan suatu perusahaan menyinggung etika, menciptakan sebuah organisasi yang nyaman dan unik pengalaman estetika dan terhadap pelanggan dan menganggap karyawan merupakan aset terbesar dan penting bagi perusahaan pemimpin jenis ini merupakan pimpinan yang selalu mendahuluhkan kepentingan pengikutnya dan kurang memperhatikan dengan serius tentang kebutuhan diri pemimpin itu sendiri dalam bentuk pemimpin *servant leadership* lebih kepada sikap maupun etika dan memberikan contoh penerapan budaya dalam sebuah organisasi.

Menurut (Aboramadan, 2021) merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, atau menjadi pihak pertama yang melayani. *Servant leadership* memiliki prioritas utama untuk memberikan pelayanan terhadap orang lain. Oleh karena itu, menjadi pemimpin melayani berarti mementingkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. *servant leadership* memberikan perhatian terhadap terpenuhinya apa yang menjadi kebutuhan dan harapan pengikutnya. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok kearah pencapaian tujuan. kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Sedangkan menurut (Nugroho et al., 2021) *Servant Leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang menggunakan perasaan yang 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.

(Kauppila et al., 2022) *Servant Leadership* hadir membawa konsep yang cukup berbeda dengan konsep – konsep kepemimpinan sebelumnya, Berdasarkan definisi *servant leadership* (kepemimpinan) diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mengarahkan orang lain yang terorganisir seseuai dengan keinginan dan ketepatan demi tercapinnya tujuan organisasi. *Servant leadership* (kepemimpinan melayani) perilaku ini harus mempengaruhi hubungan manajer ini dengan karyawan secara khusus.

2.1.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Servant Leadership* (Kepemimpinan Melayani)

Menurut (Ludwikowska, 2022) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi yaitu:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan. Kebutuhan tugas, setiap bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.

Sedangkan menurut (Su et al., 2020) faktor yang mempengaruhi *servant leadership* yaitu :

1. Faktor bakat, Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan. Dari beberapa faktordiatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan ialah kepribadian, harapan, karakteristik, kebutuhan tugas, genetis bakat dan sosial.
2. Mendengarkan (*listening*), kepemimpinan yang baik memperhatikan masalah kecil, mereka memberikan perhatian untuk instansi mereka. Kepemimpinan juga memperhatikan apa yang dikatakan dan memberi kesempatan untuk memberikan orang lain yang memberitahu apa yang anda butuhkan untuk mendengar, tidak selalu apa yang ingin anda dengar.

3. Empati (*empathy*) dengan adanya pemimpin yang memiliki sifat empati yang tinggi, lingkungan kerja akan merasakan keberadaannya karena dirinya juga mencoba untuk berkontribusi atas lingkungan kerja perusahaan, karena empati sejatinya bukanlah kemampuan yang dapat diraih melalui pendidikan, melainkan kesadaran atas hadirnya orang lain.
4. Penyembuhan (*healing*) bahwa salah satu faktor kepemimpinan yang melayani adalah secara potensial dapat melakukan penyembuhan diri dan hubungannya dengan orang lain. Kepemimpinan yang melayani mendukung pengikut dengan membantu mereka mengatasi masalah pribadi karyawan.
5. Kesadaran (*awareness*) merupakan kekuatan pemimpin yang melayani, kesadaran menolong seseorang dalam memahami masalah yang berkaitan dengan etika, kekuasaan dan nilai.
6. Persuasi (*persuasion*) bentuk komunikasi yang ulet dan meyakinkan orang lain untuk berubah, memanfaatkan otoritas posisi untuk dapat memaksakan kepatuhan (pengikut) persuasi menciptakan perubahan dengan menggunakan ide- ide baru.
7. Konseptualisasi (*conceptualize*) konseptualisasi menunjukkan kemampuan individu untuk menjadi orang yang berpandangan jauh ke depan bagi setiap organisasi dan memberi pemahaman yang jelas akan tujuan dan arah organisasi.
8. Kejelian (*foresight*) kemampuan pemimpin yang melayani melihat masa depan. Kemampuan untuk menduga hal apa yang akan terjadi di masa sekarang dan di masa lampau.

9. Keterbukaan (*stewardship*) karakter merupak kewajiban (tanggung jawab) kepemimpinan melayani untuk mengelola secara berhati-hati di perusahaan.
10. Komitmen (*comitment to the growth of people*) komitmen untuk membantu etiap orang dalam organisasi agar bisa maju baik secara pribadi maupun profesional.
11. Membangun komunitas (*building community*) pemimpin yang melayani memperkuat perkembangan sebuah komunitas. Menyediakan tempat yang dimana karyawan bisa merasa aman dan terhubung dengan karyawan lain, untuk mengekspresikan individualitasnya.

2.1.1.3 Indikator *Servant Leadership* (Kepemimpinan Melayani)

Menurut (Hanaysha et al., 2022) dalam penelitian ilmiahnya menunjukan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinanya efektif adalah :

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir, serta kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah -masalah dengan cakap dan tepat
4. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

5. Kasih sayang (*love*) kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dari keputusan yang terbaik.
6. Pemberdayaan (*empowerment*) penekanan pada kerjasama yaitu, mempercayakan kekuasaan pada orang lain dan mendengarkan saran dari karyawan.

Menurut (Afandi & Bahri, 2020) indikator *servant leadership* (kepemimpinan Melayani) terdiri dari :

1. Pembimbing, Seorang pemimpin harus mampu membimbing bawahannya agar mau bekerja serta membawa bawahannya kepada sasaran atau tujuan yang sesuai dengan kemampuan bekerja.
2. Komunikatif, Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagai besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak, secara horizontal maupun vertikal, ke atas dan kebawah.
3. Demokratis, *Servant leadership* (kepemimpinan) demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan secara efisien kepada para pengikutnya. terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan tanggung jawab yang baik pemimpin yang demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan.

Sedangkan menurut (Xiu et al., 2023) indikator *servant leadership* yaitu:

1. Teladan, Keteladanan suatu pemimpin dalam perusahaan sangat penting, memberi contoh yang baik dalam semua kegiatan di perusahaan, Pemimpin yang teladan berarti pemimpin tersebut dapat memberikan contoh yang baik dalam semua bidang, seperti kedisiplinan, bersikap dan sebagainya.
2. Apresiasi, Seorang pemimpin harus memiliki sikap apresiasi menghargai kinerja bawahan karena apresiasi sangat dibutuhkan, Jika pimpinan memberikan apresiasi terhadap karyawan untuk sesuatu yang karyawan lakukan, bisa membangkitkan semangat kita, passion, dan tujuan karyawan di awal. Agar bisa membentuk kepercayaan diri, dan keseluruhan jati diri karyawannya Dapat memberikan semangat kerja dan motivasi untuk bekerja lebih keras dan melakukan lebih dari sebelumnya.
3. Memberi semangat/ motivasi, Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak pemimpin bila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karena dengan motivasi, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.

2.1.2. Kepuasan Kerja

2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

(S. F. Harahap & Tirtayasa, 2020) Menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai, Sikap ini dicerminkan “*job*

satisfaction refers to a person general attitude toward his or job” Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya

(Aslan & Atesoglu, 2021) pekerjaan kepuasan adalah hasil dari karyawan persepsi tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting kepuasan adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, Perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima oleh seorang pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya menerima. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting, secara umum dalam bidang perilaku organisasi, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting. Setiap perusahaan pasti memiliki cara yang berbeda-beda dalam menilai tingkat kepuasan kerja.

(Wan & Duffy, 2022) Kepuasan kerja merupakan indikator pemenuhan pekerjaan yang mengacu pada reaksi afektif pekerja terhadap pekerjaannya ketika orang memiliki akses ke pekerjaan yang layak mereka lebih mungkin untuk memenuhi kebutuhan mereka untuk kontribusi sosial ketika kebutuhan ini terpenuhi orang pada akhirnya dapat memperoleh kepuasan kerja dan kesejahteraan sehingga karyawan yang memiliki akses ke pekerjaan yang layak cenderung merasa puas dengan pekerjaannya yang pada gilirannya akan mengurangi niat mereka untuk berhenti dengan kata lain jika persepsi pekerjaan layak meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat.

2.1.2.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada dua faktor yang yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri karyawan dan faktor pekerjaannya. (Rivaldo & Ratnasari, 2020)

1. Faktor kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja. Setiap pekerja yang berkembang dalam lingkungan yang memberikan tantangan konstan perlu adanya sesuatu yang membuat karyawan terus menerus berpikir dan menggunakan kekuatan pikiran, keterampilan, pendidikan, dan keahliannya untuk mencapai solusi. Sebuah pekerjaan yang tidak monoton dan memberikan lingkungan yang menantang, kemungkinan karyawan untuk membutuhkan dirinya mengarah pada kepuasan kerja yang lebih besar.
2. Faktor pekerjaan, banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. faktor-faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan.
3. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
4. Faktor sosial meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
5. Faktor utama, dalam pekerjaan meliputi upah pengawan, ketentrama kerja, kondisi kerjadan kesempatan untuk maju, selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia perasaan diperlukan adil baik yang menyakut pribadi maupun tugas.

Sedangkan menurut (Cherif, 2020) Faktor – faktor kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor pribadi, merupakan faktor yang muncul dari diri seseorang karyawan dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Faktor pekerjaan, merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang berasal dari pekerjaan itu sendiri.

(Ramalho Luz et al., 2018) faktor kepuasan kerja yaitu :

1. *The work itself* (pekerjaan itu sendiri), pekerjaan itu sendiri, yaitu evaluasi karyawan terhadap tingkat kesulitan yang harus dihadapi oleh seorang karyawan ketika menyelesaikan tugas dari pekerjaannya. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, dimana hal itu terjadi bila pekerjaan tersebut memberikan kesempatan individu untuk belajar sesuai minat kesempatan untuk bertanggung jawab. Indikator dari pekerjaan itu sendiri meliputi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan, pekerjaan yang menantang dan pekerjaan yang menyenangkan pekerjaan yang merupakan tugas-tugas yang bersifat menantang dan motivasi karyawan.
2. *Pay* (gaji), Gaji atau imbalan, jumlah pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan.
3. *Promotion opportunity* (kesempatan promosi), promosi adalah kesempatan dimana seseorang dapat memperbaiki posisi jabatannya, promosi berarti pindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status tanggung jawab yang lebih tinggi. Seseorang yang di promosikan pada umumnya dianggap mempunyai prestasi yang baik dan juga ada beberapa pertimbangan lainnya yang menunjang dalam bekerja.
4. *Supervision* (pengawasan), Pengawasan kerja (*Supervisi*), kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal dari atasan langsung.
5. *Co-worker* (rekan kerja), Rekan kerja, sejauh mana rekan kerja bersahabat, kompeten dan memberikan dukungan.

2.1.2.3. Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa ahli yang memberikan pandangan tentang karakteristik yang menyangkut tentang kepuasan kerja pada karyawan. Dalam penelitiannya Menurut (Izquierdo-Condoy et al., 2023) Yaitu :

1. Gaji atau imbalan, jumlah pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu evaluasi karyawan terhadap tingkat kesulitan yang harus dihadapi oleh seorang karyawan ketika menyelesaikan tugas dari pekerjaannya. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, dimana hal itu terjadi bila pekerjaan tersebut memberikan kesempatan individu untuk belajar sesuai minat kesempatan untuk bertanggung jawab. Indikator dari pekerjaan itu sendiri meliputi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan, pekerjaan yang menantang dan pekerjaan yang menyenangkan pekerjaan yang merupakan tugas-tugas yang bersifat menantang dan motivasi karyawan.
3. Promosi adalah kesempatan dimana seseorang dapat memperbaiki posisi jabatannya, promosi berarti pindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status tanggung jawab yang lebih tinggi. Seseorang yang dipromosikan pada umumnya dianggap mempunyai prestasi yang baik dan juga ada beberapa pertimbangan lainnya yang menunjang dalam bekerja.
4. Pengawasan kerja (*Supervisi*), kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal dari atasan langsung.

5. Kepemimpinan, kepemimpinan yang baik yang memotivasi dan terbuka, merupakan faktor yang menyenangkan dan memberi kepuasan tersendiri bagi karyawan atau anggotanya.
6. Penghargaan, Penghargaan merupakan kebanggaan tersendiri bagi karyawan atau pekerja. Seseorang yang merasa dihargai dalam pekerjaannya akan menimbulkan semangat dan kepuasan kerja. Suatu usaha karyawan yang tidak dihargai akan berimplikasi pada faktor lain, seperti rendahnya inovasi dan motivasi.

Menurut (Lehtonen et al., 2022) Kepuasan kerja memiliki Indikator yaitu :

1. Kebijakan manajemen, Dapat mempengaruhi puas dan ketidakpuasan karyawan. kebijakan yang bersifat diskriminasi dan menunjukkan keberpihakan kepada orang-orang tertentu akan menimbulkan kecemburuan dan ketidakpuasan nyata.
2. Kompensasi, Kompensasi merupakan faktor dominan dimana kompensasi yang memperhatikan aspek-aspek kontribusi dan kinerja yang adil dapat menimbulkan kepuasan kerja.
3. Penghargaan, Penghargaan merupakan kebanggaan tersendiri bagi karyawan atau pekerja. Seseorang yang merasa dihargai dalam pekerjaannya akan menimbulkan semangat dan kepuasan kerja. Suatu usaha karyawan yang tidak dihargai akan berimplikasi pada faktor lain, seperti rendahnya inovasi dan motivasi.

Menurut (D. S. Harahap & Khair, 2020) indikator kepuasan kerja yaitu :

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai control terhadap pekerjaan.

2. Promosi, promosi adalah kesempatan dimana seseorang dapat memperbaiki posisi jabatannya, promosi berarti pindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status tanggung jawab yang lebih tinggi. Seseorang yang di promosikan pada umumnya dianggap mempunyai prestasi yang baik dan juga ada beberapa pertimbangan lainnya yang menunjang dalam bekerja.
3. Pengawasan, Pengawasan kerja (*Supervisi*), kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal dari atasan langsung.
4. Rekan kerja, Rekan kerja, sejauh mana rekan kerja bersahabat, kompeten dan memberikan dukungan.

2.1.3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.3.1. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut (Al Faruqi*, 2020) Perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pekerja, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja, disebut kewargaan (*citizenship behavior*). Dapat diartikan bahwa karyawan yang terlibat dalam OCB sangat mengedepankan tindakan yang bersifat kesadaran untuk berbuat dari setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan melebihi apa yang dibebankan. Perilaku organisasional mengajarkan tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi, yaitu individu, kelompok dan struktur. OCB merupakan perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi atau dengan kata lain OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal. Bebas dalam

arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau dekripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi.

Menurut (J Jufrizen & Hutasuhut, 2022) *Organizational citizenship Behavior* (OCB) Sebagai salah satu bentuk perilaku individu dalam organisasi, bahwa OCB merupakan perilaku dari seorang individu yang ada di sebuah organisasi yang melaksanakan tugasnya melebihi dari apa yang seharusnya dikerjakan. perilaku yang dimaksudkan sebagai OCB juga merupakan perilaku extra-role yang dimiliki oleh seorang individu untuk menampilkan individu terbaiknya melebihi dari apa yang seharusnya dilakukan. perilaku extra role adalah perilaku dalam bekerja yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal karyawan tetapi sangat dihargai jika ditampilkan karyawan karena meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi.

Menurut (Herdian et al., 2020) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku kewargaan organisasional merupakan istilah bagi karyawan yang memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan. jadi, menurut dari beberapa pendapat ahli bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku individu dalam suatu organisasi yang memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi organisasi.

(Hasibuan et al., 2023) kerja sama tim atau kelompok yang kuat akan memberikan efek positif dan mampu mendorong karyawan untuk memiliki sikap

peran ekstra terhadap rekan kerja atau disebut juga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan kegiatan dengan kemauan pribadi personal organisasi yang mendukung fungsional organisasi, dengan demikian sifat dan perilaku ini adalah memberikan bantuan yang diwujudkan melalui tindakan yang tidak mengutamakan kebutuhan pribadi, melainkan mengarahkan agar orang lain dapat sejahtera dan dihargai serta diharapkan dimiliki oleh setiap individu walaupun tidak dilaksanakan secara formal, namun pegawai dan karyawan yang berperilaku extra role akan sangat membantu organisasi dalam efektifitas periode organisasi.

2.1.3.2. Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Sedangkan menurut (Nguyen, 2021) peningkatan OCB dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu:

a. Faktor Internal terdiri dari :

1. Kepuasan kerja , Sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.
2. Komitmen Organisasi, Mengatakan seseorang individu yang memiliki komitmen yang tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi, dan untuk melihat dirinya sendiri menjadi anggota jangka panjang dari organisasi, sebaliknya seseorang individu yang memiliki komitmen rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang luar dan mereka tidak ingin melihat dirinya sebagai anggota jangka panjang dari organisasi.

3. Kepribadian, Merupakan salah satu faktor yang sangat penting diperhatikan dalam organisasi agar organisasi bisa meraih kinerja yang tinggi seperti tingginya tingkat kepuasan kerja dan kemampuan unjuk kerja serta kepribadian yang baik.
4. Moral Karyawan, Moral karyawan merupakan salah faktor yang sangat penting yang merupakan kaidah norma dan pranata yang mengatur perilaku karyawan dalam hubungannya dengan masyarakat dan kelompok sosial baik dilingkungan kerja maupun lingkungan lainnya.
5. Motivasi, Adanya motivasi akan mendorong kinerja suatu organisasi (baik dalam kenyamanan kerja tim/grup maupun dalam kenyamanan kerja individu) tersebut menjadi semakin maju atau mempercepat proses penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab dalam kerja untuk mencapai tujuan.

b. Faktor Eksternal terdiri dari :

1. Gaya kepemimpinan, Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar mencapai sasaran organisasi yang dimana gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan didalam memimpin suatu organisasi.
2. Kepercayaan pada pimpinan.
3. Budaya Organisasi, Budaya organisasi merupakan suatu kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

2.1.3.3 Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Terdapat beberapa ahli yang memberikan pandangan tentang karakteristik yang menyangkut tentang perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan. (Dubey et al., 2023) dalam penelitiannya menerangkan bahwa terdapat 5 indikator dalam OCB, yaitu:

A. *Altruism* (Perilaku Membantu Orang)

Altruism merupakan perilaku yang bertujuan untuk membantu rekan kerja agar dapat memecahkan masalahnya dalam situasi yang sulit yang dihadapi di dalam organisasi maupun masalah pribadinya, Dimensi ini mengarahkan kepada perilaku seseorang dalam memberi pertolongan yang bukan merupakan tanggung jawabnya. secara lebih rinci komponen altruism memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebihan.
2. Menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir.
3. Rela membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan.
4. Membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan.
5. Membantu proses orientasi lingkungan kerja atau memberi arahan kepada pegawai yang baru meskipun tidak diminta.

B. *Conscientiousness* (Sifat Berhati-hati)

Perilaku ini menunjukkan usaha lebih yang dilakukan karyawan harapan perusahaan. perilaku ini bersifat sukarela tanpa mempertimbangkan reward maupun penghargaan yang akan diterima. Secara lebih rinci, dibandingkan komponen conscientiousness memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Ketika tidak masuk kerja, melapor kepada atasan atau rekan kerja terlebih dahulu.

2. Menyelesaikan tugas sebelum waktunya.
3. Selalu berusaha melakukan lebih dari apa yang seharusnya dilakukan.
4. Secara sukarela melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi disamping tugas utama.
5. Tidak membuang-buang waktu kerja.
6. Tidak mengambil waktu istirahat secara berlebihan
7. Mematuhi peraturan dan ketentuan organisasi meskipun dalam kondisi tidak ada seseorang pun yang mengawasi.

C. *Sportmanship* (Sikap Sportif)

Perilaku toleransi yang diperlihatkan karyawan saat keadaan perusahaan kurang ideal tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkat *Sportmanship* yang tinggi akan meningkatkan iklim kerja yang positif antar pegawai dan akan membuat lingkungan kerja yang kondusif. Secara lebih rinci, komponen *Sportmanship* memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Tidak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan yang sepele.
2. Tidak membesar-besarkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi.
3. Menerima setiap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi.
4. Mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja.

D. *Courtesy* (Kesopanan)

Perilaku yang bertujuan untuk menjaga hubungan yang baik sesama pegawai agar dapat menghindari masalah-masalah interpersonal. Dimensi ini mengarah pada rasa hormat dan menghargai satu sama lain sesama pegawai. perilaku ini mengarah ke perilaku yang melebihi dari deskripsi kerja sebagai seorang karyawan. komponen *courtesy* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Menghormati hak-hak dan privasi rekan kerja.
2. Mencoba untuk tidak membuat masalah dengan rekan kerja.
3. Mencoba menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja.
5. Mempertimbangkan dampak terhadap rekan kerja dari setiap tindakan yang dilakukan.
6. Berkonsultasi terlebih dahulu dengan rekan kerja yang mungkin akan terpengaruh dengan tindakan yang akan dilakukan.

E. *Civic Virtue* (Moral Kemasyarakatan)

Perilaku yang mendedikasikan dirinya kepada tanggung jawab perusahaan seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk rekomendasi sebuah perubahan demi efisiensi maupun kemajuan perusahaan. dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas kinerja bidang pekerjaannya. Secara lebih rinci, komponen *civic virtue* ciri-ciri sebagai berikut:

1. Peduli terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi.
2. Turut serta dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi.
3. Mengambil inisiatif untuk memberikan rekomendasi atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan menurut (Aboramadan, 2021) lebih lanjut memperinci bahwa perilaku organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi. Skala ini mengukur kelima indikator OCB sebagai berikut :

1. Altruism

Perilaku membantu orang tertentu, diantaranya mengagantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya overload, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk, meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.

2. Conscientiousness

Perilaku yang melebihi syarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan, oterhadap aturan, dan sebagainya. tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja di mulai. tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, sebagainya. Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan.

3. Sportmanship

Kemampuan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak menemukan kesalahan-kesalahan dalam organisasi, tidak mengeluh tentang segala sesuatu, tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

4. Civic Virtue

Keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi, Sebagai contoh memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

5. *Courtesy*

Yaitu menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi, mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi, membantu pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

(Dani & Willy, 2021) merupakan perilaku nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam instansi. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan suatu organisasi. Kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan kualitas kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, satandar operasi prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan atau program kegiatan atau kebijakan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaanya langsung.

(Yudi & Muhammad, 2021) mendefinisikan kinerja seorang karyawan tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapa mempengaruhi kinerja karywan. sebagai hasil-hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan pengertian ini menggambarkan bahwa seorang karyawan tidak sukses mencapai

kerjanya tanpa bantuan suatu media berupa sarana lainnya yang berpengaruh kepada dirinya, baik ekstrintik maupun intrinstik.

(Arif et al., 2019) salah satu cara untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan melihat kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Kinerja dapat diebut sebagai kinerja pekerjaan aktual atau prestasi yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan (*job requirement*) suatu pekerjaan mempunyai syarat-syarat tertentu yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standards*) hasil kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, kemampuan usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu penilaian kinerja merupakan bagian penting dari keseluruhan proses pengerjaannya pegawai yang bersangkutan. Bagi karyawan penilaian memiliki peran umpan balik tentang hal-hal seperti kempuan, kekuatan, kelemahan dan potensi yang pada gilirannya berguna untuk menetapkan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan.

(NST & Lesmana, 2018) Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

(Yudi & Muhammad, 2021) Berkait dengan definisi kinerja karyawan, Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang

jelas, karena masing-masing pekerjaan tertentu mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaiannya hasilnya, faktor-faktor kinerja yaitu :

- 1 Sasaran, yaitu serangkaian yang menjelaskan tentang apa yang menjadi tujuan suatu perusahaan dalam sistem kerjanya. Sasaran memuat pencapaian yang akan diwujudkan perusahaan berdasarkan waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
- 2 Standar, merupakan ukuran yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan agar mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ukuran yang telah ditentukan perusahaan akan menentukan kinerja yang telah dilaksanakan oleh karyawan sesuai dengan aturan yang ditetapkan perusahaan.
- 3 Umpan balik atau Feedback, merupakan informasi tanggapan dalam aktivitas yang berkaitan dengan adanya upaya agar tercapai semua sasaran perusahaan sesuai dengan standarisasi yang berlaku.
- 4 Peluang, adalah pemberian kesempatan pada karyawan agar dapat menuaikan semua pekerjaannya untuk mendukung tercapainya sasaran perusahaan. Peluang kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan digunakan untuk memotivasi karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh semangat dan mencapai target perusahaan.
- 5 Sarana, merupakan penyediaan keperluan karyawan untuk mendukung kinerja dan menyelesaikan segala macam pekerjaannya. Sarana berupa lingkungan kerja yang nyaman, ruang kerja yang sesuai, sirkulasi udara yang seimbang serta situasi yang kondusif agar karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dan mencapai target perusahaan.
- 6 Kepuasan adalah kepatuhan terhadap hukum dan peraturan

- 7 Kepuasan kerja yaitu peraturan dan tata tertib yang dibuat oleh perusahaan untuk dipatuhi oleh seluruh karyawan guna mencapai tujuan.
- 8 *Servant Leadership* yaitu perilaku yang mengarahkan karyawan dalam bekerja
- 9 *Organizational Citizenship Behavior* perilaku ekstra dalam bekerja disuatu perusahaan.

Faktor- faktor kinerja menurut (Daulay et al., 2019) yaitu :

1. Kemampuan kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan dan penjelasan peran seorang atau tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

2.1.4.3. Indikator Kinerja Karyawan

(Kazmi & Javaid, 2022) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator,yaitu :

1. *Quantity of output* (jumlah yang dihasilkan), Dalam penilaian ini pengukuran kinerja akan diukur berdasarkan banyaknya standar hasil yang ditetapkan dan kemampuan hasil yang diberikan.penilaian ini lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan bagian produksi atau teknis.
2. *Quality of outpu* (kualitas keluaran), Penilaian kualitas jika diterapkan pada penilaian pekerjaan produksi atau teknis penilaian dilihat dari hasil barang yang dihasilkan,misalnya tidak ada cacat dan sesuai standar.namun penilaian ini dapat diperluas selain untuk bagian produksi atau teknis saja.penilaian kualitas dapat dilihat dari ketepatan,keterampilan,ketelitian

dan kerapihan. jika karyawan teliti dan terampil dalam melakukan kerjanya maka hasil yang diberikan akan bagus.

3. *Timeline of output* (jangka waktu output), Ketepatan waktu merupakan pengukuran kinerja karyawan yang dapat dilihat dengan mudah penyelesaian sebuah output sesuai dengan waktu yang ditentukan merupakan pertanda kinerja yang baik, terlebih lagi bila karyawan dapat mempersingkat waktu proses kerja namun tetap menghasilkan produk atau hasil kerja sesuai dengan standar yang di tentukan.
4. *Cooperativeness* (sikap kooperatif), Penilaian sikap dalam kinerja juga diperhatikan dalam teori ini. Karyawan yang memiliki keinginan terlibat dalam segala perubahan yang terjadi dalam organisasi akan lebih kooperatif dalam beradaptasi. kemampuan ini dinilai dapat memberikan dampak yang baik bagi organisasi.
5. *Work commitment* (Komitmen kerja) tingkat di mana karyawan memiliki komitmen kerja dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Sedangkan Indikator (Yusnandar & Muslih, 2021) menurut yaitu :

1. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu, ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

4. Kehadiran, kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, peluang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan.
5. Kemampuan bekerja sama, kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna yang sebesar-besarnya
6. Efektivitas tingkat sumber daya dimaksimalkan untuk meningkatkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit.

Indikator Menurut (Opoku Mensah & Koomson, 2021) yaitu :

1. Sikap berhati-hati, sangatlah perlu dalam melakukan pekerjaan agar tidak terjadi kecelakaan kerja saat bekerja.
2. Keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan, untuk meningkatkan kinerja karyawan, kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Kemampuan kerja yaitu kecakapan atau kemahiran untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang hanya dioperoleh dari praktek, baik melalui latihan praktek maupun melalui pengalaman. Dengan adanya Keterampilan kerja yang dimiliki oleh karyawan maka dengan sendirinya dapat mencerminkan suatu kinerja yang sempurna.

2.2. Kerangka Berfikir Konseptual

Kerangka konseptual merupakan unsur pokok dalam penelitian dimana konsep teoritis akan berubah kedalam definisi operasional yang dapat menggambarkan rangkaian antara variabel yang diteliti. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam

melaksanakan pekerjaannya adalah melakukan penilaian atas tugas-tugas yang dilakukan prestasi merupakan hasil yang telah dicapai, dilakukan, dikerjakan dan sebagainya sedangkan kerja diartikan sebagai perbuatan melakukan sesuatu dengan tujuan langsung atau pengorbanan jasa.

Untuk menyelesaikan penelitian ini kerangka konseptual sangatlah diperlukan untuk mengetahui hubungan atau kaitan antara variable satu terhadap variable lainnya. Dari masalah yang ingin diteliti, berikut variable yang ingin diteliti dalam kerangka konseptual ini adalah *servant leadership*, kinerja karyawan, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB)

2.2.1. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja

Mengatakan penerapan memiliki pengaruh positif dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. menyatakan kepuasan kerja karyawan dapat tercipta dengan baik melalui peran *servant leadership*. Hal ini didukung bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja menurut (Ulfah et al., 2023) mengatakan pelaksanaan *servant leadership* berdampak positif dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. Mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat dilakukan dengan baik melalui peran *servant leadership*. Hal ini ditegaskan bahwa *servant leadership* berdampak positif dalam meningkatkan kepuasan kerja. Menciptakan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi/ instansi tentu tidaklah mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta karena dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya gaya kepemimpinan salah satunya adalah *servant leadership*. Menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi menerapkan *servant leadership* maka akan memberikan dampak yang lebih tinggi bagi kepuasan

kerja karyawan dari hasil ini ini maka *servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan.

(Dalain, 2023) Bentuk kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) ini merupakan salah satu bentuk kepemimpinan alternative yang dapat diterapkan di dalam lembaga formal salah satunya perusahaan hal ini dikarenakan kriteria dari konsep *servant leadership* ini adalah konsep pemimpin yang berorientasi kepada manusia. dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

(Erdurmazli, 2019) *servant leadership* ini merupakan salah satu bentuk kepemimpinan alternative yang dapat diterapkan di lembaga formal hal ini dikarenakan kriteria dari konsep *servant leadership* mendapatkan kebutuhan karyawan sebagai menepatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama dan memperlakukan karyawan sebagai rekan kerja sehingga kedekatan diantara pemimpin dan karyawan sangat erat menimbulkan kepuasan kerja kepedulian yang baik melalui membangun hubungan yang berkualitas tinggi dikarenakan pimpinan harus memiliki jiwa untuk melayani yaitu kepada karyawan prioritas utama. *servant leadership* (Huikko-Tarvainen, 2022) motivasi dasar kepemimpinan yang melayani adalah keinginan untuk melayaniorang lain. Pemimpin yang melayani menghargai manusia secara setara dan mencari promosi, pengembangan, dan partisipasi profesional dari semua anggota organisasi. Pemimpin yang melayani melepaskan hak peribadinya karena telah menemukan kehebatan dan melayani orang lain.

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

Pemimpin merupakan seseorang yang tindakan dan perilakunya menjadi contoh bagi pengikut keputusan yang ditentukan oleh pemimpin akan diikuti oleh karyawan selain cerdas dan bijaksana pemimpin yang mampu melayani karyawan. hubungan pemimpin dengan karyawan yang dibangun dengan perilaku melayani akan membutuhkan kedekatan emosional. Hal ini mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja. (Rahayu & Rushadiyati, 2021) Perilakunya menjadi contoh yang baik bagi bawahannya. Keputusan yang dibuat oleh pemimpin akan diikuti oleh bawahannya. Selain lihai dan cerdas, pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang bisa melayani bawahannya. Hubungan pemimpin dengan pegawai yang bekerja dengan perilaku melayani akan menumbuhkan hubungan yang baik. Hal ini mendorong para pekerja untuk semakin dekat dengan (Prasetyo & Mas'ud, 2021) *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dimana variabel *Servant Leadership* yang memberikan pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan. Menurut (Al Faruqi*, 2020) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang melayani yang menitikberatkan pada melayani anggota dengan cara menciptakan hubungan yang harmonis dan membantu anggotanya berkembang dapat digunakan sebagai inspirasi bagi anggota untuk berperilaku yang sama, sehingga akan muncul perilaku OCB. Sudah sesuai dengan sifat seorang pemimpin yang berperan sebagai panutan dan teladan bagi para anggotanya. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh signifikan terhadap OCB.

servant leadership sedangkan (Erdurmazlı, 2019) menurut penelitian *servant leadership* ini merupakan salah satu bentuk kepemimpinan alternative yang dapat diterapkan di lembaga formal hal ini dikarenakan kriteria dari konsep *servant leadership* mendapatkan kebutuhan karyawan sebagai menepatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama dan memperlakukan karyawan sebagai rekan kerja sehingga kedekatan diantara pemimpin dan karyawan sangat erat menimbulkan kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan (Samo et al., 2023) Menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi menerapkan *servant leadership* maka akan memberikan dampak yang lebih tinggi bagi kepuasan kerja karyawan.

2.2.3 *Servant leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan Antara *Servant Leadership* Terhadap Kinerja karyawan menjelaskan bahwa *servant leadership* memiliki dampak yang disukai pada kinerja pengikut dalam peran mereka yaitu cara bawahan melakukan pekerjaan yang ditugaskan Hasil penelitian yang dilakukan (Nugroho et al., 2021) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa kinerja karyawan harus di dukung oleh pemimpin yang dapat menyesuaikan diri dalam iklim pekerjaan, pemimpin dalam pendekatan antara manusia menjadi sangat penting, karena pemimpin berperan sebagai pelayan dalam organisasi dan membantu bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi. diantaranya adalah faktor kepemimpinan yang dikembangkan oleh organisasi. organisasi yang dianut dan dalam hal tertentu kinerja dapat dipengaruhi kepuasan

yang ada di dalam organisasi tersebut. menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menjadi bukti jika kepemimpinan merupakan factor penting bagi organisasi dalam mengarahkan sumber daya manusia untuk meraih kinerja seperti yang diharapkan.

Sikap *servant leadership* atau kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam hal memotivasi para karyawan atau pengikutnya tetapi pemimpin tersebut tidak terlalu memperdulikan kebutuhan untuk dirinya sendiri dan lebih terfokus kepada prioritas segala kebutuhan karyawan atau bawahannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Pada penelitian (Erdurmazlı, 2019) terdahulu yang dilakukan memperlihatkan sikap *servant leadership* dan perusahaan atau organisasi yang memiliki hal tersebut memperlihatkan hasil penelitian dalam meningkatkan inovasi baru kepada karyawan dalam hal pencapaian tujuan dan mendapatkan nilai *servant leadership* memiliki pengaruh besar terhadap Kinerja perusahaan. memperlihatkan hasil pengaruh pimpinan yang memiliki karakter *servant leadership* sangat mendukung dan membantu meningkatkan semangat dan Kinerja karyawan dengan nilai positif yang signifikan terhadap pengaruh Kinerja karyawan.

perilaku OCB akan muncul sudah sesuai dengan sifat seorang pemimpin yang berperan sebagai panutan dan teladan bagi para anggotanya. (Khan et al., 2020) Pimpinan yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu melayani karyawan, hubungan pemimpin dengan karyawan yang dibangun dengan perilaku melayani akan menumbuhkan kedekatan emosional. (Göçen & Şen, 2021) Hal ini mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja. perilaku kepemimpinan yang melayani

anggota dengan cara menciptakan hubungan yang harmonis dan membantu anggotanya berkembang dapat digunakan sebagai inspirasi bagi anggota untuk berperilaku yang sama sehingga akan muncul perilaku OCB.

2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja telah didefinisikan oleh banyak sarjana dan definisi utama adalah perbedaan yang ada di antara harapan tentang pekerjaan yang sebenarnya kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau fasilitas pekerjaan, sedangkan ketidakpuasan kerja adalah perasaan yang tidak menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seperti frustrasi atau menghalangi pencapaian nilai-nilai (Kazakov et al., 2020)

penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja karyawan. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. karyawan yang merasakan puas dengan pekerjaan mereka akan mempengaruhi kinerja mereka. hasil penelitian ini banyak didukung dari penelitian sebelumnya. (Susilo et al., 2023)

(S. F. Harahap & Tirtayasa, 2020) pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah pernyataan “Seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif atau produktivitas menghasilkan kepuasan”. Jika diterapkan dalam suatu organisasi maka dapat dikatakan organisasi dengan karyawan yang terpuasakan cenderung lebih efektif, sehingga produktivitas semakin meningkat, Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut, sedangkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan menimbulkan sikap agresif, atau sebaliknya akan

menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya, Seorang karyawan akan merasa puas dalam kerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan, dengan kenyataan yang mereka rasakan. Terjadi pengaruh signifikan kepuasan terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Adhan et al., 2019) Menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk aktualisasi diri karyawan. Seorang karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan maka tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan akhirnya akan menjadi frustrasi. Kepuasan kerja dapat diklasifikasikan secara singkat merupakan estimasi atau refleksi dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, menggambarkan kepuasan kerja sebagai hal yang positif atau sikap negatif yang dilakukan oleh seorang pribadi untuk pekerjaan mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga sebagai cara berpikir, perasaan, dan tren tindakan seseorang sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaan. Mempertegas bahwa kinerja itu perilaku nyata yang ditunjukkan oleh semua orang sebagai prestasi kerja yang diproduksi oleh seorang karyawan yang perannya ada di perusahaan bersama upaya untuk mencapai tujuan. kinerja dapat dioptimalkan melalui penentuan deskripsi pekerjaan yang jelas dan ukuran untuk setiap petugas atau karyawan sehingga mereka mengerti apa fungsi mereka dan tanggung jawab. Beberapa penelitian sebelumnya mendukung kesimpulan bahwa pekerjaan itu kepuasan merupakan anteseden bagi kinerja.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational citizenship Behavior (OCB)*

Hasibuan & Wahyuni, (2022) Kepuasan kerja menunjukkan perasaan senang karyawan terhadap pekerjaan mereka. seseorang yang senang terhadap pekerjaannya

akan memiliki tanggung jawab yang tinggi pada pekerjaan tersebut. Aspek kepuasan kerja yang terpenuhi meningkatkan kerja karyawan. Kepuasan terhadap manajemen dan kepuasan terhadap supervisor akan meningkatkan tanggung jawab karyawan pada pekerjaan (*civic virtue*) dan toleransi pada perusahaan (*Sportsmanship*) Manajemen dan organisasi terkait dengan kebijakan, sistem penggajian, dan kondisi kerja. Manajemen dan organisasi yang baik dan menumbuhkan sikap peduli karyawan kepada perusahaan (*civic virtue*) dan toleran terhadap keadaan perusahaan (*Sportsmanship*).

(J Jufrizen et al., 2020) sedangkan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan rendah akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan karena kinerja karyawan tersebut akan menurun dan akibatnya kinerja perusahaan akan terganggu. Kelengkapan dan prestasi yang berasal dari pekerjaan, ini perasaan tidak ada hubungannya dengan Perasaan lega keadaan mental yang menyebabkan seseorang dengan jujur mengatakan saya puas dengan jujur mengatakan saya puas dengan pekerjaan saya tau pekerjaan kepuasan menyajikan seperangkat faktor yang menyebabkan perasaan puas.

(Koomson, 2021) penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB, kepuasan kerja sudah tinggi berdampak pada *organizational citizenship behavior* (OCB) Kepuasan kerja sangat efektifitas terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) Kepuasan kerja mendorong munculnya OCB karena karyawan yang puas memiliki kemungkinan

yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu individu, dan menghasilkan kinerja yang melampaui harapan organisasi dalam bahwa kepuasan kerja mempengaruhi OCB. Jika karyawan mencapai kepuasan kerja, maka karyawan akan bersikap positif terhadap organisasi dan sesama rekan kerjanya, sehingga hal ini akan membentuk OCB.

Kepuasan kerja menunjukkan bagaimana perasaan pekerja tentang posisi mereka. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki kewajiban yang tinggi terhadap pekerjaannya. Bagian dari kepuasan kerja dipenuhi untuk lebih mengembangkan kinerjanya. Pemenuhan atau kepuasan dengan eksekutif atau manajemen dan pemenuhan atau kepuasan dengan direksi akan memperluas kewajiban pegawai di tempat kerja (*civic virtue*) dan kapasitas untuk mengemban organisasi (*Sportsmanship*) manajemen dan organisasi fokus pada strategi, sistem pembayaran dan kondisi kerja. Manajemen dan organisasi yang hebat akan mendorong sikap pegawai yang penuh perhatian terhadap organisasi. Pekerja akan berperan sebagai bagian yang berfungsi dalam kemajuan organisasi (*Civic Virtue*) dan bersikap toleran terhadap kondisi organisasi (*Sportsmanship*), kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.2.6 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

(Rahayu & Rushadiyati, 2021) *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah sebagai sistem kerjasama dan orang-orang kemauan untuk berkontribusi dan bekerja untuk sistem persyaratan mutlak dalam organisasi. dengan kata lain *organizational citizenship behavior* (OCB) didefinisikan sebagai perilaku ekstra terkait pekerjaan yang terjadi di atas dan diluar tugas rutin yang ditentukan dengan

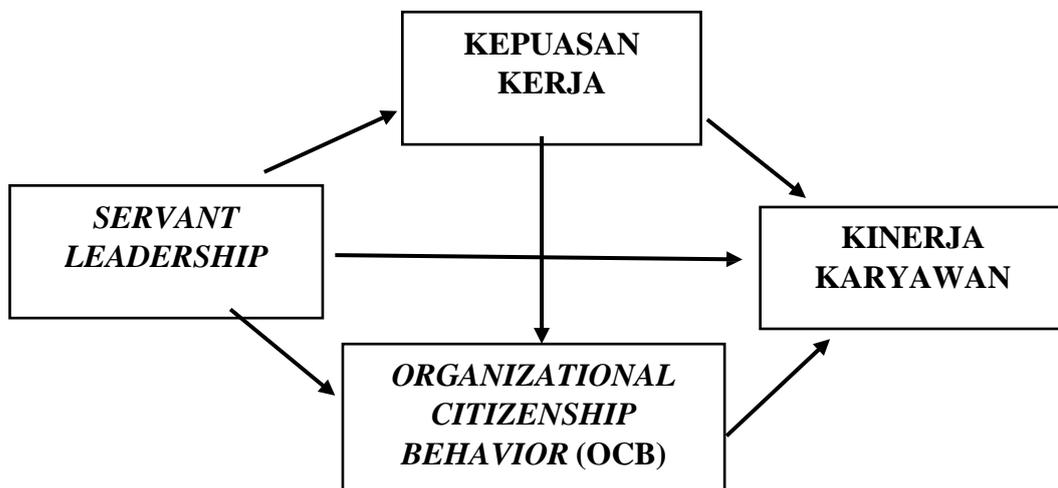
deskripsi pekerjaan mereka atau diukur secara formal evaluasi. Prinsip *organizational citizenship behavior* (OCB) digunakan untuk beberapa periode waktu dan jika banyak orang melakukannya perilaku, dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Karena *organizational citizenship behavior* (OCB) memegang peranan penting peran dalam proses sosial pertukaran timbal balik di organisasi. Keberhasilan suatu industri tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi. Organisasi yang menginginkan karyawan untuk melakukan hal-hal atau pekerjaan melebihi *job description*, terbukti memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki OCB.

(Dubey et al., 2023) Penelitian telah menunjukkan bahwa perilaku anggota organisasi secara signifikan berhubungan kinerja dalam organisasi ketika seseorang karyawan melakukan *organizational citizenship behavior* (OCB) secara sukarela meskipun diluar tanggung jawabnya sebenarnya hal itu akan meningkatkan kinerjanya. Terlihat bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki hubungan yang signifikan dan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Anwar (2021) Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan

eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi bahwa organisasi yang menginginkan karyawan untuk melakukan hal-hal atau pekerjaan melebihi *job description*, terbukti memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki OCB. Berpendapat bahwa manfaat dari OCB adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja OCB dapat memengaruhi performa organisasi.

Dengan semakin baiknya perilaku OCB maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrijen et al., 2023) membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian tentang pengaruh hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif signifikan.



Gambar 2. 1. Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara yang baru diuji kebenarannya atas sesuatu penelitian yang dilakukan agar dapat mempermudah dalam menganalisisnya dari kerangka teoritis yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis adalah :

Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan hal ini bisa dilihat dari persepsi kepuasan kerja terkait dengan perasaan senang pada beberapa aspek pokok penerapan *servant leadership* sehingga mendapat tanggapan positif akan menjadi faktor pendorong semakin kuatnya kepuasan kerja karyawan mendorong seseorang memperlihatkan perilaku kinerja yang baik yang disebabkan karena individu-individu yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya.

1. H1 : Terdapat pengaruh *Servant leadership* terhadap Kepuasan kerja pada PT Socfindo Medan.
2. H2 : Terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT Socfindo Medan.
3. H3 : Terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan.
4. H4 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan.
5. H5 : Terdapat pengaruh Kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Socfindo Medan.
6. H6 : Terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada PT Socfindo Medan.

7. H7 : Terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan.
8. H8 : Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan.
9. H9 : Terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan.
10. H10 : Terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan
11. H 11 : Terdapat pengaruh *Servant Leadership* terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Socfindo Medan

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan Asosiatif/Hubungan yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih dengan penelitian ini maka akan dapat di bangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan,meramalkan dan mengontrolkan suatu fenomena yang terjadi dalam keadaan nyata pada waktu penelitian dilakukan, dengan penyebaran kuisisioner data yang diambil langsung kepada karyawan.

3.2 Definisi operasional

Adapun defenisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- A. *Servant leadership* (kepemimpinan Melayani) merupakan sebuah proses dalam mengarahkan atau mempengaruhi kegiatan terkait sebuah organisasi atau kelompok demi mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai semua hal tersebut,seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

Tabel 3.1 Indikator *Servant leadership*

No	Variabel penelitian	Indikator	Pernyataan
1	<i>Servant leadership</i> (kepemimpinan melayani)	Kemampuan dalam kedudukan sebagai pengawas manajemen.	Pimpinan saya dapat dipercaya
2		Kebutuhan akan prestasi pekerjaan karyawan.	Pimpinan saya membuat keputusan yang seimbang dan adil

3		Kecerdasan	Pimpinan saya memiliki pengetahuan yang luas dalam mencari solusi
4		Inisiatif	Pimpinan saya membuat pengembangan pribadi karyawan perusahaan menjadi prioritas
5		Kasih sayang	Pimpinan saya memupuk rasa kebersamaan
6		Pemberdayaan	Pimpinan di perusahaan saya menekan pada etika yang tinggi dan bekerja sama

Sumber (Hanaysha et al., 2022))

B. Kepuasan kerja ketidakpuasan di antara karyawan manajer dan profesional SDM harus menyadari ini karena mereka adalah pengungkit yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurangi karyawan karyawan yang keluar.kepuasan kerja ini menunjukkan adanya suatu kesuaian antara harapan dan kenyataan tentang pekerjaannya.kepuasan kerja berlaku bagi individu ataupun kelompok .

Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja

No	Variabel penelitian	Indikator	Pernyataan
1	Kepuasan kerja	Gaji atau imbalan	Gaji yang diterima
2		Pekerjaan itu sendiri	Cara supervisor anda menilai pekerjaan anda atau evaluasi pekerjaan
3		Promosi	Kesempatan promosi
4		Kepemimpinan	Hubungan pribadi dengan atasan
5		pengawasan	Sejauh mana perusahaan mematuhi perjanjian, ketentuan undang-undang
6		penghargaan	Peluang pelatihan yang ditawarkan

Sumber (Izquierdo-Condoy et al., 2023)

C. *Organizational citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku dari seorang individu yang ada di sebuah organisasi yang melaksanakan tugasnya melebihi dari apa yang seharusnya dikerjakan. perilaku yang dimaksudkan sebagai OCB juga merupakan perilaku extra-role yang dimiliki oleh seorang individu untuk

menampilkan individu terbaiknya melebihi dari apa yang seharusnya dilakukan. perilaku extra role adalah perilaku dalam bekerja yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal karyawan tetapi sangat dihargai jika ditampilkan karyawan karena meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi.

Tabel 3.3 Indikator OCB

No	Variabel penelitian	Indikator	Pernyataan
1	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Perilaku membantu orang (<i>altruism</i>)	Saya secara sukarela membantu karyawan baru
2		Sifat berhati-hati (<i>conscientiousness</i>)	Ketika saya memiliki beban kerja yang berat, saya bekerja lembur, dengan meminimalkan istirahat normal atau bekerja lebih lama biasanya
3		Sikap sportif (<i>Sportmanship</i>)	1. Saya mulai bekerja dengan segera dan menggunakan waktu kerja yang efektif 2. karyawan membuat saran inovatif untuk meningkatkan kualitas
4		Kesopanan (<i>courtesy</i>)	Saya memberikan pendapat saya untuk meningkatkan perusahaan saya
5		Moral kemasyarakatan (<i>civic virtue</i>)	Saya sering melakukan lebih dari pekerjaan saya dibayar untuk dilakukan meskipun tidak wajib

Sumber (Dubey et al., 2023)

D. Kinerja karyawan, kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat di capai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. kinerja karyawan adalah perbandingan hasil kerja dengan target yang telah disepakati bersama dalam satu periode waktu kerja.

Waktu penelitian ini direncanakan pada bulan Februari 2023 sampai dengan selesai.

3.4. Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penentuan populasi merupakan tahapan penting dalam penelitian. populasi dapat memberikan informasi atau data yang berguna bagi suatu penelitian. populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang terdapat di PT. Socfindo Medan yang berjumlah 97 orang karyawan staff kantor.

Tabel 3. 6. Bagian Devisi

No	Devisi	Jumlah pekerja
1	Keuangan	19
2	Administrasi	22
3	SDM	22
4	Gudang	25
5	Ops. Staff	23
6	Produksi	21
7	Sarana dan Prasarana	18
Jumlah		150

3.4.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Isaac dan Michael. Sampel diambil berdasarkan jumlah populasi yang berada di PT. Socfindo Medan yaitu sebanyak 150 pegawai/karyawan. Untuk menentukan sebuah ukuran sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini, pengambilan sampel yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan tabel perhitungan Isaac dan Michael Metode yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael adalah cara untuk menentukan jumlah sampel yang memenuhi syarat diketahui jumlah populasinya.

Pada taraf kesalahan (*significance level*) 1%, 5% dan 10%, cara ini khusus digunakan untuk sampel yang berdistribusi normal, sehingga cara ini tidak dapat digunakan untuk sampel yang tidak berdistribusi normal, seperti sampel yang homogen. Cara menggunakan metode ini sangat praktis, cukup dengan mencocokkan jumlah populasi dengan taraf kesalahan (*significance level*) yang dikehendaki. Dengan melihat tabel di bawah ini maka jumlah populasi 150 dengan taraf 10% maka penulis mengambil sampel 97, dikarenakan 150 ada jumlah di tabel maka peneliti mengambil hasil penelitian 150 dengan taraf 10 % maka hasilnya adalah 97 responden.

Tabel 3. 7. Isaac dan Michael

Tabel penentuan jumlah sampel isaac dan michael dari populasi tertentu dengan taraf kesalahan 1%, 5%, dan 10%.

N	s			N	s			N	s		
	1%	5%	10%		1%	5%	10%		1%	5%	10%
10	10	10	10	280	197	155	138	2800	537	310	247
15	15	14	14	290	202	158	140	3000	543	312	248
20	19	19	19	300	207	161	143	3500	558	317	251
25	24	23	23	320	216	167	147	4000	569	320	254
30	29	28	27	340	225	172	151	4500	578	323	255
35	33	32	31	360	234	177	155	5000	586	326	257
40	38	36	35	380	242	182	158	6000	598	329	259
45	42	40	39	400	250	186	162	7000	606	332	261
50	47	44	42	420	257	191	165	8000	613	334	263
55	51	48	46	440	265	195	168	9000	618	335	263
60	55	51	49	460	272	198	171	10000	622	336	263
65	59	55	53	480	279	202	173	15000	635	340	266
70	63	58	56	500	285	205	176	20000	642	342	267
75	67	62	59	550	301	213	182	30000	649	344	268
80	71	65	62	600	315	221	187	40000	653	345	269
85	75	68	65	650	329	227	191	50000	655	346	269
90	79	72	68	700	341	233	195	75000	658	346	270
95	83	75	71	750	352	238	199	100000	659	347	270
100	87	78	73	800	363	243	202	150000	661	347	270
110	94	84	78	850	373	247	205	200000	661	347	270
120	102	89	83	900	382	251	208	250000	662	348	270
130	109	95	88	950	391	255	211	300000	662	348	270
140	116	100	92	1000	399	258	213	350000	662	348	270
150	122	105	97	1100	414	265	217	400000	662	348	270
160	129	110	101	1200	427	270	221	450000	663	348	270
170	135	114	105	1300	440	275	224	500000	663	348	270
180	142	119	108	1400	450	279	227	550000	663	348	270
190	148	123	112	1500	460	283	229	600000	663	348	270
200	154	127	115	1600	469	286	232	650000	663	348	270
210	160	131	118	1700	477	289	234	700000	663	348	270
220	165	135	122	1800	485	292	235	750000	663	348	270
230	171	139	125	1900	492	294	237	800000	663	348	271
240	176	142	127	2000	498	297	238	850000	663	348	271
250	182	146	130	2200	510	301	241	900000	663	348	271
260	187	149	133	2400	520	304	243	950000	663	348	271
270	192	152	135	2600	529	307	245	1000000	663	348	271
								∞	664	349	272

Dari tabel di atas diketahui, bahwa penentuan jumlah sampel dari rumus Isaac dan Michael memberikan kemudahan penentu jumlah sampel berdasarkan tingkat kesalahan 1%, 5% dan 10%. Pada penelitian ini tingkat kesalahan atau sampling error dalam menentukan jumlah sampel yaitu pada tingkat kesalahan 10% Dengan tabel ini, peneliti dapat secara langsung menentukan besaran sampel berdasarkan jumlah populasi dan tingkat kesalahan yang dikehendaki. Dan juga teknik pengambilan data akan menggunakan kuesioner dan wawancara secara langsung dengan pihak yang akan diteliti pada PT. Socfindo Dengan perhitungan:

$N =$ pada tingkat kesalahan 10% maka sampel yang akan diteliti sebanyak 97 responden.

Berdasarkan hasil perhitungan rumus Isacc dan Michael maka diketahui jumlah sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik random sampling, teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak sehingga data yang diperoleh lebih representatif dengan melakukan proses penelitian yang kompeten di bidangnya, pelaksanaan random sampling dalam penelitian ini diberikan karyawan Socfindo Medan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini diperlukan data atau keterangan dan informasi, secara umum ada dua sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sumber data primer dan sekunder.

3.5.1 Data Primer

Adalah data yang didapat secara langsung pada lokasi penelitian. data ini diperoleh melalui proses observasi, wawancara dan kuisisioner mengenai

pengaruh *servant leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi kepuasan kerja, Dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Socfindo Medan.

- a. Wawancara ,Yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data dan menanyakan perihal berapa jumlah karyawan sesuai jabatannya mengenai hal-hal yang relevan dengan penelitian yang sifatnya tidak struktur dengan variabel *Servant leadership* Terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*(OCB)
- b. Kuisisioner/Angket , yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner tertutup, yang mana responden hanya diberi kesempatan memilih jawaban yang tersedia, pertanyaan tertutup akan mengurangi variabilitas tanggapan responden sehingga memudahkan analisisnya. Pilihan jawaban yang diberikan dapat berupa pilihan dikotomis sampai dengan pertanyaan pilihan ganda yang memungkinkan gradasi preferensi responden dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

3.5.2 Data sekunder

Yaitu data yang didapatkan dari instansi tertentu atau dari PT. Socfindo Medan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuisisioner.kuisisioner yaitu pengajuan pertanyaan kepada responden sebagai data tabel,dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah karyawan PT. Socfindo Medan.

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner dengan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.dalam penelitian fenomena sosial ini

telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak ukur untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban responden diukur menggunakan skala likert dan diberi skor sebagai berikut:

Tabel 3. 8. Skala likert

Opsi Jawaban	Bobot
Sangat percaya (SP)	5
Percaya (P)	4
Kurang percaya (KP)	3
Tidak percaya (TP)	2
Sangat tidak percaya (STP)	1
Opsi Jawaban	Bobot
Sangat tercapai (ST)	5
Tercapai (T)	4
Kurang tercapai (KT)	3
Tidak tercapai (TT)	2
Sangat tidak tercapai (STT)	1
Opsi Jawaban	Bobot
Sangat puas (SP)	5
Puas (P)	4
Kurang puas (KP)	3
Tidak puas (TP)	2
Sangat tidak puas (STP)	1

Responden diminta untuk mengisi daftar pernyataan tersebut, kemudian memintanya untuk mengembalikannya kepada penulis yang akan mengambil langsung angket tersebut di PT Socfindo Medan. Untuk menguji apakah instrumen yang diukur cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan pengukurannya maka dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah partial least square (PLS) menggunakan model Moderated regression Analysis (MRA) dengan bantuan SmartPLS versi 3.

3.6.1 Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.

(Koerniawan et al., 2015) Uji Model Pengukuran atau Outer Model Model pengukuran atau outer model menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*MultiTrait-MultiMethod*) dengan menguji *validity convergent dan discriminant*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* Model pengukuran atau outer model menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*MultiTrait-MultiMethod*) dengan menguji *validity convergent dan discriminant*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu:

A. Uji Validitas

1. *Convergent Validity*, *Convergent validity* dari model pengukuran dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara item score/indikator dengan score konstraknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima.
2. *Convergent Validity*, *Convergent validity* dari model pengukuran dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara item score/indikator dengan score konstraknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima.
3. *Average Variance Extrated (AVE)*, Uji validitas ini adalah dengan menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai average variance extracted (AVE). AVE merupakan persentase rata-rata nilai variance extracted (AVE) antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan convergent indicator. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5.
4. *Discriminant Validity*, Uji validitas ini menjelaskan apakah dua variabel cukup berbeda satu sama lain. Uji validitas diskriminan dapat terpenuhi apabila nilai korelasi variabel ke variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainnya. Selain itu cara lain untuk memenuhi uji validitas diskriminan dapat dilihat pada nilai cross

loading, apabila nilai cross loading setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainnya.

B. Uji Reliabilitas

Reliabilitas didefinisikan sebagai rangkaian uji untuk menilai kehandalan dari item-item pernyataan. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau mengukur konsistensi 97 responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui composite reliability, suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai composite reliability $\geq 0,7$

3.6.2 Uji Model Struktural atau Inner Model struktural

Uji model struktural atau inner model struktural menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

1. R-Square Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai Rsquare yang merupakan uji goodness-fit model. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai R-Square 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah
2. F-Square Uji f-square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai f-square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural Estimate For Path Coefficients Uji selanjutnya

adalah melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik yaitu melalui metode bootstrapping.

3.6.3 Uji Hipotesis

Pengujian ini dilakukan untuk melihat besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode bootstrapping menggunakan smartPLS. Dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu kinerja karyawan. Variabel intervening dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen jika nilai T statistik lebih besar dibandingkan dengan T tabel dan P value lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (10%).



BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada di PT. Socfindo Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pertanyaan untuk variabel (X), 6 pertanyaan untuk variabel (Z_1), 6 pertanyaan untuk variabel (Z_2) dan 6 pertanyaan untuk variabel (Y) dimana yang menjadi variabel X, adalah *servant leadership*, yang menjadi variabel Z_1 adalah kepuasan kerja, yang menjadi variabel Z_2 adalah *organizational citizenship behaviour* (OCB) dan variabel kinerja karyawan (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 97 karyawan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *Likert*.

4.1.1.1 Karakteristik Responden

1. Karakteristik Berdasarkan Usia

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atas responden yang berusia, 20- tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun dan usia di atas 41 tahun, untuk hasil selengkapnya dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.1

Karakteristik Responden berdasarkan Usia

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	20 tahun	15 orang	15%
2.	21– 39 tahun	55 orang	57%
3.	Di atas 40 tahun	27 orang	28%
Jumlah		97 orang	100

Sumber : data yang diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.1 di atas yakni deskripsi responden berdasarkan usia, dimana kelompok usia responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah responden yang berusia antara 21– 39 tahun yakni sebanyak 55 orang (57%), kemudian disusul responden yang berusia diatas 40 tahun dengan jumlah responden sebanyak 27 orang (28%), dimana karyawan yang produktif dalam menjalankan pekerjaan berada diusia muda.

2. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-Laki	64 orang	66 %
2	Perempuan	33 orang	31 %
	Jumlah	97 orang	100%

Sumber : data yang diolah (2023)

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden yang bekerja di PT. Socfindo Medan terdiri dari 64 orang laki-laki (66%) dan perempuan sebanyak 33 orang (31%) sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar PT. Socfindo Medan adalah laki-laki, hal ini menunjukkan bahwa pertanggung jawaban atas pekerjaan dibebankan kepada laki-laki

3. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	1-5 Tahun	62 orang	64 %
2	5-10 Tahun	30 orang	31 %
3	Diatas 10 Tahun	5 orang	5 %
	Jumlah	97 orang	100%

Sumber : data yang diolah (2023)

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden yang lama bekerja di PT. Socfindo Medan terdiri dari 1-5 tahun sebanyak 62 orang (64%) kemudian disusul responden yang masa kerja 5 sampai 10 tahun dengan jumlah responden sebanyak 30 orang (31%).

4. Karakteristik Berdasarkan Status

Karakteristik responden berdasarkan status dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Status

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Menikah	54 orang	56 %
2	Belum Menikah	43 orang	44 %
	Jumlah	97 orang	100%

Sumber : data yang diolah (2023)

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden yang bekerja di PT. Socfindo Medan yang sudah menikah terdiri dari 54 orang (56%) dan belum menikah sebanyak 43 orang (44%).

5. Karakteristik Responden menurut Jenis Pendidikan

Adapun deskripsi responden menurut jenis pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Karakteristik Responden menurut Jenis Pendidikan

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	SMA/SMK	26	27%
2.	D-3	4	4%
3.	S1(Starat 1)	60	62%
4.	S2 (Strata 2)	7	7 %
Jumlah		97 orang	100%

Sumber : data yang diolah(2022)

Berdasarkan tabel 4.3 di atas yang menguraikan deskripsi responden menurut jenis pendidikan, sehingga dapatlah dikatakan bahwa jenjang pendidikan terakhir responden yang terbesar adalah sarjana (S1), yakni sebanyak 60 orang (62%), sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata jenis pendidikan karyawan yang bekerja adalah Sarjana, hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki keahlian dan keterampilan yang lebih baik berada pada pendidikan Sarjana.

4.1.1.2 Analisa Variabel Penelitian

Berdasarkan evaluasi dari jawaban yang ada pada pernyataan variabel bebas mengenai *servant leadership*.

Tabel 4.6
Skor Angket untuk Variabel *Servant Leadership* (X)

No Per	Alternatif Jawaban											
	Sangat tidak percaya		Percaya		Kurang percaya		Tidak percaya		Sangat tidak percaya		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	7	7	49	51	29	30	11	11	1	1	97	100
2	5	5	42	43	35	36	12	12	3	3	97	100
3	6	6	39	40	36	37	8	8	8	8	97	100
4	6	6	39	40	34	35	10	10	8	8	97	100
5	6	6	46	47	33	34	11	11	1	1	97	100
6	12	12	44	45	33	34	3	3	5	5	97	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2023)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai pimpinan saya dapat dipercaya, sebagian besar responden menjawab percaya dengan persentase sebesar 51%
2. Dari jawaban kedua mengenai pimpinan saya membuat keputusan yang seimbang dan adil, sebagian besar responden menjawab percaya dengan persentase sebesar 43%
3. Dari jawaban ketiga mengenai pimpinan di perusahaan saya menekankan pada etika yang tinggi dan bekerja sama, sebagian besar responden menjawab percaya dengan persentase sebesar 40%
4. Dari jawaban keempat mengenai pimpinan saya membuat pengembangan pribadi karyawan perusahaan menjadi prioritas, sebagian besar responden menjawab tercapai dengan persentase sebesar 40%
5. Dari jawaban kelima mengenai pimpinan saya memiliki pengetahuan yang luas dalam mencari solusi untuk masalah yang ada di perusahaan, sebagian besar responden menjawab tercapai dengan persentase sebesar 47%
6. Dari jawaban keenam mengenai pimpinan saya memupuk rasa kebersamaan diantara karyawan perusahaan, sebagian besar responden menjawab tercapai dengan persentase sebesar 45%

Berdasarkan Hasil angket pada jawaban responden yang menyetujui bahwa *servant leadership* melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan di PT. Socfindo Medan.

Sedangkan berdasarkan evaluasi dari jawaban pada pernyataan variabel bebas mengenai kepuasan kerja.

Tabel 4.7
Skor Angket untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z₁)

Alternatif Jawaban												
No Per	Sangat puas		Puas		Kurang puas		Tidak puas		Sangat tidak puas		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	10	10	41	42	33	34	11	11	2	2	97	100
2	4	4	38	39	37	38	10	10	8	8	97	100
3	9	9	38	39	34	35	11	11	5	5	97	100
4	9	9	40	41	34	35	9	9	5	5	97	100
5	5	5	47	48	35	36	7	7	3	3	97	100
6	10	10	42	43	39	40	3	3	3	3	97	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah (2023)*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai gaji yang diterima, sebagian besar responden menjawab puas dengan persentase sebesar 42%
2. Dari jawaban kedua mengenai kesempatan promosi yang dimiliki, sebagian besar responden menjawab puas dengan persentase sebesar 39%
3. Dari jawaban ketiga mengenai hubungan pribadi dengan atasan, sebagian besar responden menjawab puas dengan persentase sebesar 39%
4. Dari jawaban keempat mengenai cara supervisor anda menilai pekerjaan anda, sebagian besar responden menjawab puas dengan persentase sebesar 41%
5. Dari jawaban kelima mengenai sejauh mana perusahaan anda mematuhi perjanjian, ketentuan dan undang-undang ketenagakerjaan, sebagian besar responden menjawab puas dengan persentase sebesar 48%
6. Dari jawaban keenam mengenai peluang pelatihan yang ditawarkan oleh tempat kerja, sebagian besar responden menjawab puas dengan persentase sebesar 43%

Berdasarkan Hasil angket pada jawaban responden yang menyetujui bahwa kepuasan kerja melalui kuesioner yang dilakukan memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan di PT. Socfindo Medan.

Sedangkan berdasarkan evaluasi dari jawaban yang ada pada pernyataan variabel intervening mengenai *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Tabel 4.8
Skor Angket untuk Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)
(Z₂)

Alternatif Jawaban												
No Per	Sangat puas		Puas		Kurang puas		Tidak puas		Sangat tidak puas		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	5	5	50	52	27	28	11	11	4	4	97	100
2	6	6	39	40	31	32	13	13	8	8	97	100
3	9	9	40	41	37	38	7	7	4	4	97	100
4	6	6	42	43	37	38	6	6	6	6	97	100
5	5	5	41	42	37	38	11	11	3	3	97	100
6	6	6	39	40	36	37	13	13	3	3	97	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah (2023)*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai secara sukarela membantu karyawan baru, sebagian besar responden menjawab puas dengan persentase sebesar 52%
2. Dari jawaban kedua mengenai mulai bekerja dengan segera dan menggunakan waktu kerja yang efektif, sebagian besar responden menjawab puas dengan persentase sebesar 40%
3. Dari jawaban ketiga mengenai sering melakukan lebih dari pekerjaan saya dibayar untuk dilakukan meskipun tidak wajib, sebagian besar responden menjawab puas dengan persentase sebesar 41%

4. Dari jawaban keempat mengenai membuat saran inivatif untuk meningkatkan kualitas, sebagian besar responden menjawab puas dengan persentase sebesar 43%
5. Dari jawaban kelima mengenai ketika saya memiliki beban kerja yang berat,saya bekerja lembur,dengan meminimalkan istirahat normal atau bekerja lebih lama biasanya, sebagian besar responden menjawab puas dengan persentase sebesar 42%
6. Dari jawaban keenam mengenai memberikan pendapat saya untuk meningkatkan perusahaan saya, sebagian besar responden menjawab puas dengan persentase sebesar 40%

Berdasarkan Hasil angket pada jawaban responden yang menyetujui bahwa *organizational citizenship behaviour* (OCB) melalui kuesioner yang dilakukan memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan di PT. Socfindo Medan.

Sedangkan berdasarkan evaluasi dari jawaban yang ada pada pernyataan variabel terikat mengenai Kinerja Karyawan

Tabel 4.9
Skor Angket untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Alternatif Jawaban												
No Per	Sangat tercapai		Tercapai		Kurang tercapai		Tidak tercapai		Sangat tidak tercapai		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	8	8	43	44	33	34	7	7	6	6	97	100
2	5	5	43	44	38	39	3	3	8	8	97	100
3	10	10	40	41	35	36	7	7	5	5	97	100
4	8	8	38	39	34	35	10	10	7	7	97	100
5	5	5	39	40	38	39	12	12	3	3	97	100
6	5	5	51	53	28	29	8	8	5	5	97	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah (2023)*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai menyelesaikan semua tugas yang diberikan secara memadai, sebagian besar responden menjawab tercapai dengan persentase sebesar 44%
2. Dari jawaban kedua mengenai memenuhi semua persyaratan kinerja formal pekerjaan, sebagian besar responden menjawab tercapai dengan persentase sebesar 44%
3. Dari jawaban ketiga mengenai membuat sasaran inovatif untuk meningkatkan kualitas keseluruhan perusahaan, sebagian besar responden menjawab tercapai dengan persentase sebesar 41%
4. Dari jawaban keempat mengenai mengingat hasil yang harus saya capai dalam pekerjaan, sebagian besar responden menjawab tercapai dengan persentase sebesar 39%
5. Dari jawaban kelima mengenai dapat melakukan pekerjaan saya dengan baik dengan waktu dan usaha yang minimal, sebagian besar responden menjawab tercapai dengan persentase sebesar 40%
6. Dari jawaban keenam mengenai selalu melakukan koreksi untuk menghindari kesalahan hasil kerja, sebagian besar responden menjawab tercapai dengan persentase sebesar 53%

Berdasarkan Hasil angket pada jawaban responden yang menyetujui bahwa kinerja karyawan melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan banyak di pengaruhi berbagai variabel diantaranya *servant leadership*, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour* (OCB) tetapi bukan variabel yang mendominasi. Terbukti jawaban responden yang sebagian besar menjawab setuju

4.1.2 Analisis Data

4.1.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

a) *Convergent Validity*

Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor* Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* atau *loading factor* $> 0,5$. Hasil *convergent validity* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Instrumen *Servant Leadership* (X)

No. Butir	<i>Outer loading</i>	Ketentuan	Status
1.	0,719	0,500	Valid
2.	0,826	0,500	Valid
3.	0,725	0,500	Valid
4.	0,712	0,500	Valid
5.	0,608	0,500	Valid
6.	0,728	0,500	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja (Z_1)

No. Butir	<i>Outer loading</i>	Ketentuan	Status
1.	0,886	0,500	Valid
2.	0,857	0,500	Valid
3.	0,863	0,500	Valid
4.	0,884	0,500	Valid
5.	0,768	0,500	Valid
6.	0,784	0,500	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Tabel 4.12
Hasil Uji Validitas Instrumen *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Z_2)

No. Butir	<i>Outer loading</i>	Ketentuan	Status
1.	0,856	0,500	Valid
2.	0,855	0,500	Valid
3.	0,842	0,500	Valid
4.	0,872	0,500	Valid
5.	0,848	0,500	Valid
6.	0,860	0,500	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Tabel 4.13
Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (Y)

No. Butir	<i>Outer loading</i>	Ketentuan	Status
1.	0,885	0,500	Valid
2.	0,898	0,500	Valid
3.	0,878	0,500	Valid
4.	0,895	0,500	Valid
5.	0,783	0,500	Valid
6.	0,720	0,500	Valid

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai *outer loading* atau *loading factor* $> 0,5$. Namun, terlihat masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *outer loading* atau *loading factor* $< 0,5$. Nilai *outer loading* atau *loading factor* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity* (Imam Ghozali, 2018). Hal tersebut berarti semua indikator layak atau *valid* untuk digunakan dalam penelitian.

b) Construct Reliability and Validity

Construct reliability and validity (validitas dan reliabilitas konstruk) adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria *construct reliability and validity* yang baik dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability*. Apabila nilai *Composite Reliability* > 0.6 (Koerniawan et al., 2015). Hasil nilai *Composite Reliability* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.14
Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Servant Leadership</i>	0,867
Kepuasan Kerja	0,936
<i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	0,942
Kinerja Karyawan	0,937

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Berdasarkan tabel 4.13, maka nilai *Composite Reliability* yang didapat dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel *servant leadership* (X) sebesar $0,867 > 0.6$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
2. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel kepuasan kerja (Z_1) sebesar $0,936 > 0.6$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
3. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel *organizational citizenship behaviour* (OCB) (Z_2) sebesar $0,942 > 0.6$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
4. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel kinerja karyawan (Y) sebesar $0.937 > 0.6$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.

Selain mengamati nilai *Composite Reliability*, *construct reliability* and *validity* juga dapat diketahui melalui metode lain yaitu dengan melihat nilai *Cronbach Alpha*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *construct reliability* and *validity* apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0.7 (Koerniawan et al., 2015) Hasil nilai *Cronbach Alpha* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.15
Cronbach Alpha

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Servant Leadership</i>	0,818
Kepuasan Kerja	0,917
<i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	0,927
Kinerja Karyawan	0,919

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Berdasarkan tabel 4.14, maka nilai *Cronbach Alpha* yang didapat dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel *servant leadership* (X) sebesar $0.818 > 0.7$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
2. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel kepuasan kerja (Z_1) sebesar $0.917 > 0.7$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
3. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel *organizational citizenship behaviour* (OCB) (Z_2) sebesar $0.927 > 0.7$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
4. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar $0.919 > 0.7$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.

Tabel 4.16
Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Servant Leadership</i>	0,715
Kepuasan Kerja	0,708
<i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	0,732
Kinerja Karyawan	0,522

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3(2023)

Berdasarkan tabel 4.15, maka nilai *Cronbach Alpha* yang didapat dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* variabel *servant leadership* (X) sebesar $0.715 > 0.5$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
2. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* variabel kepuasan kerja (Z_1) sebesar $0.708 > 0.5$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
3. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* variabel *organizational citizenship behaviour (OCB)* (Z_2) sebesar $0.732 > 0.5$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
4. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar $0.522 > 0.5$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.

c) *Discriminant Validity*

Pemeriksaan *discriminant validity* dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan *cross loading* dan membandingkan antara nilai AVE dengan kuadrat korelasi antarkonstrak. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstrak dari blok lain. Berikut adalah nilai *discriminant validity* untuk masing-masing indikator.

Tabel 4.17
Discriminant Validity

Indikator	<i>Servant Leadership</i>	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
X1.1	0,719	0.368	0.355	0.292
X1.2	0,826	0.557	0.455	0.438
X1.3	0,725	0.612	0.489	0.528
X1.4	0,712	0.389	0.268	0.282
X1.5	0,608	0.423	0.362	0.316
X1.6	0,728	0.586	0.543	0.539
Y1	0,599	0,885	0.637	0.741
Y2	0,633	0,898	0.762	0.813
Y3	0,577	0,878	0.757	0.749
Y4	0,682	0,895	0.764	0.734
Y5	0,491	0,783	0.623	0.634
Y6	0,579	0,720	0.649	0.550
Z1.1	0,544	0,715	0,886	0.600
Z1.2	0,556	0,713	0,857	0.653
Z1.3	0,565	0,690	0,863	0.588
Z1.4	0,526	0,803	0,884	0.629
Z1.5	0,365	0,575	0,768	0.448
Z1.6	0,415	0,667	0,784	0.551
Z2.1	0,520	0,687	0,549	0,856
Z2.2	0,465	0,651	0,502	0,855
Z2.3	0,538	0,698	0,599	0,842
Z2.4	0,535	0,785	0,609	0,872
Z2.5	0,488	0,746	0,642	0,848
Z2.6	0,442	0,718	0,641	0,860

Sumber : hasil pengolahan SmartPLS 3(2023)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.16 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih

tinggi pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

4.1.3 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

1. *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhi (eksogen) (Hair et al., 2014). Ini berguna untuk memprediksi apakah model baik atau buruk. Adapun kriterianya adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai $R^2 = 0.75$ -> model adalah substansi (kuat)
- 2) Jika nilai $R^2 = 0.50$ -> model adalah moderate (sedang)
- 3) Jika nilai $R^2 = 0.25$ -> model adalah lemah (buruk)

Tabel 4.18
R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0.847	0.842
Kepuasan Kerja	0.354	0.347
<i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	0.525	0.515

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3(2023)

Kesimpulan pada pengujian nilai *R-Square* adalah sebagai berikut :

- a) *R-Square* model jalur 1 = 0.847 artinya kemampuan variabel X yaitu *servant leadership* dalam menjelaskan variabel Y yaitu kinerja karyawan adalah sebesar 84,7% yang dimana model tergolong dalam katagori kuat.

- b) *R-Square* model jalur 1 = 0.354 artinya kemampuan variabel X yaitu *servant leadership* dalam menjelaskan variabel Z_1 yaitu kepuasan kerja adalah sebesar lemah % yang dimana model tergolong dalam katagori sedang.
- c) *R-Square* model jalur 1 = 0.525 artinya kemampuan variabel X_1 yaitu *servant leadership* dalam menjelaskan variabel Z_2 yaitu *organizational citizenship behaviour* (OCB) adalah sebesar 52,5% yang dimana model tergolong dalam katagori sedang.

2. *F-Square*

F-square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang di pengaruhi. Kriteria *F-square* menurut (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedts, 2014)

- 1) Jika nilai *f-squar* = 0,02 maka efek yang kecil dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi
- 2) Jika nilai *f-square* = 0,15 maka efek yang sedang/moderat dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi
- 3) Jika nilai *f-square* = 0,35 maka efek yang besar dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.

Tabel 4.19
F-Square

Keterangan	<i>Servant Leadership</i>	Kepuasan Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kinerja Karyawan
<i>Servant Leadership</i>		0.548	0.095	0.170
Kepuasan Kerja			0.390	0.490
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>				0.593
Kinerja Karyawan				

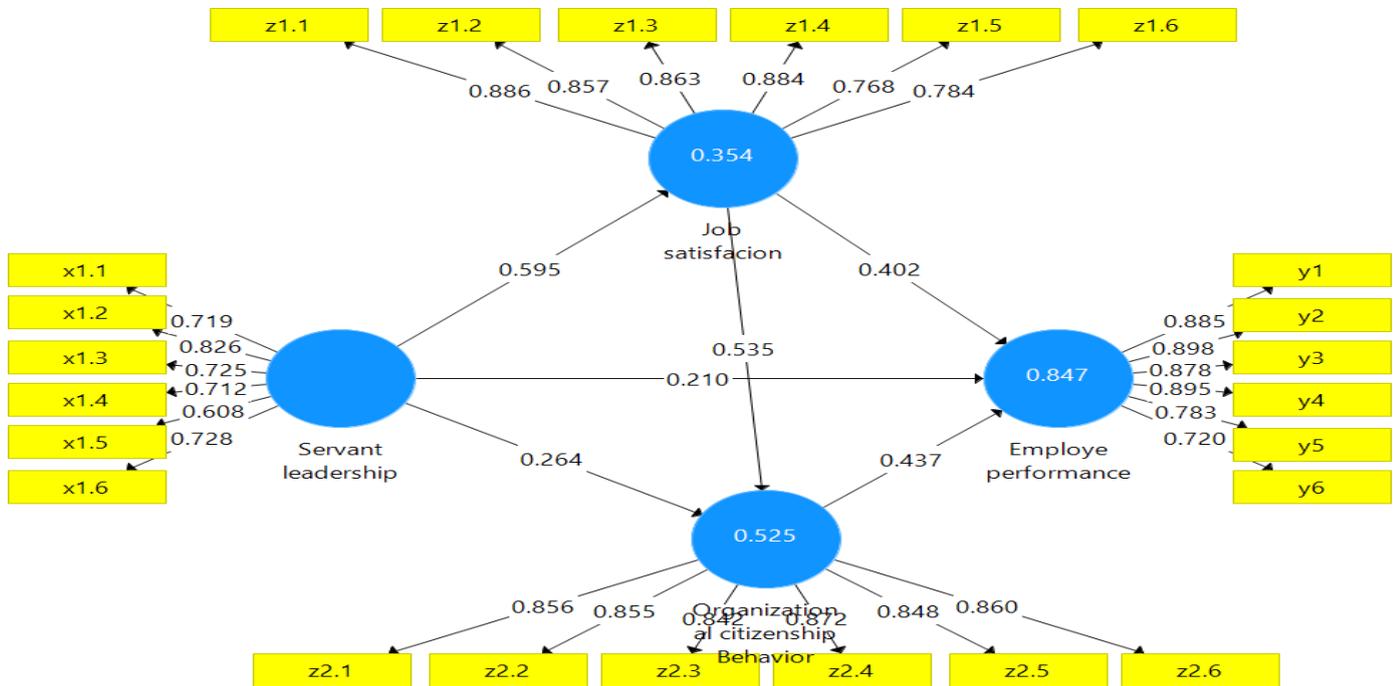
Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3(2023)

Berdasarkan table F-square di atas maka berikut adalah kesimpulan dari nilai table F-square :

- a) Variable X yaitu *servant leadership* memberikan dampak yang besar terhadap variable Z₁ yaitu kepuasan kerja
- b) Variable X yaitu *servant leadership* memberikan dampak yang kecil terhadap variable Z₂ yaitu *organizational citizenship behaviour* (OCB)
- c) Variable X yaitu *servant leadership* memberikan dampak yang sedang/moderat terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan
- d) Variable Z₁ yaitu kepuasan kerja memberikan dampak yang besar terhadap variable Z₂ yaitu *organizational citizenship behaviour* (OCB)
- e) Variable Z₁ yaitu kepuasan kerja memberikan dampak yang besar terhadap variable Y yaitu Kinerja Karyawan
- f) Variable Z₂ yaitu kepuasan kerja memberikan dampak yang besar terhadap variable Y yaitu Kinerja Karyawan

4.1.4. Pengujian Hipotesis

9.



Gambar 4.1 Full mediation

4.1.5. Mediation Effect

Analisis efek mediasi mengandung 3 sub analisis : Direct effect, Indirect effects, dan Total effects.

1) Direct effect

Analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. Menurut (Hair et al., 2014) Kriteria pengukuran *direct effect* antara lain :

- Koefisien jalur, jika nilai koefisien jalur adalah positif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah, jika nilai suatu variabel yang

mempengaruhi meningkat atau naik maka nilai variabel yang dipengaruhi juga meningkat atau naik. jika nilai koefisien jalur adalah negatif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat/naik maka nilai variabel yang dipengaruhi menurun.

- b) Nilai profitabilitas/Signifikan atau *P-value* , jika nilai *P-value* <0,05 maka signifikan. Dan jika nilai *P-value* >0,05 maka tidak signifikan

Tabel 4.20
Path Coefficients

Keterangan	Original Sample	Sampel mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statisti cs(Io/STDEV)	P-Values
<i>Servant Leadership</i> → Kinerja Karyawan	0.210	0.205	0.071	2.972	0.003
<i>Servant Leadership</i> → Kepuasan Kerja	0.595	0.607	0.607	8.544	0.000
<i>Servant Leadership</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.264	0.268	0.120	2197	0.027
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.402	0.395	0.076	5.273	0.000
Kepuasan Kerja → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.535	0.530	0.087	6.165	0.000
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja Karyawan	0.437	0.466	0.078	5.582	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3 (2023)

Berdasarkan pada table path coefficients maka di dapat kesimpulan sebagai berikut antara lain :

- a) Variable X yaitu *servant leadership* terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan memperoleh *P-value* sebesar $0,003 < 0,05$ maka hubungannya signifikan.

- b) Variable X yaitu *servant leadership* terhadap variable Z_1 yaitu kepuasan kerja memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka hubungannya signifikan.
- c) Variable X yaitu *servant leadership* terhadap variable Z_2 yaitu *organizational citizenship behaviour* (OCB) memperoleh *P-value* sebesar $0,027 < 0,05$ maka hubungannya signifikan.
- d) Variable Z_1 yaitu kepuasan kerja terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka hubungannya signifikan.
- e) Variable Z_1 yaitu kepuasan kerja terhadap variable Z_2 yaitu *organizational citizenship behaviour* (OCB) memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka hubungannya signifikan.
- f) Variable Z_2 yaitu *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka hubungannya signifikan.

2) *Indirect Effect*

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji pengaruh hipotesis tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi yang dimediasi oleh suatu variabel moderating. Menurut (Hair et al., 2014) Kriteria penilaian *indirect effect* adalah:

- a) Jika nilai *P-values* $< 0,05$ maka signifikan yang artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya tidak langsung.
- b) Jika nilai *P-values* $> 0,05$ maka tidak signifikan yang artinya variabel mediator tidak memeditasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi

terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya adalah langsung

Tabel 4.21
Inderect Effect

Keterangan	Original Sample	Sampel mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics(Io /STDVI)	P-Values
<i>Servant Leadership</i> → Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0.239	0.240	0.055	4.379	0.000
Kepuasan kerja → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja Karyawan	0.234	0.235	0.053	4.412	0.000
<i>Servant Leadership</i> → Kepuasan Kerja → <i>OCB</i> → Kinerja Karyawan	0.139	0.142	0.035	3.947	0.000
<i>Servant Leadership</i> → <i>OCB</i> → Kinerja karyawan	0.115	0.123	0.064	1.794	0.074
<i>Servant Leadership</i> → Kepuasan kerja → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.319	0.322	0.069	4.606	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3(2023)

Dari tabel *inderect effect* diatas maka dapat disimpulkan bahwa :

- a. Variable X yaitu *servant leadership* terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan melalui variabel Z_1 yaitu kepuasan kerja memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka hubungannya signifikan yang artinya variabel mediator mampu memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya adalah langsung.
- b. Variable Z_1 yaitu kepuasan kerja terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan melalui variabel Z_2 yaitu *organizational citizenship behavior (OCB)* memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka hubungannya signifikan yang artinya variabel mediator mampu memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya adalah langsung.

- c. Variable X yaitu *servant leadership* terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan melalui variabel Z_1 yaitu kepuasan kerja dan Z_2 yaitu *organizational citizenship behavior (OCB)* memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka hubungannya signifikan yang artinya variabel mediator mampu memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya adalah langsung.
- d. Variable X yaitu *servant leadership* terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan melalui variabel Z_2 yaitu *organizational citizenship behavior (OCB)* memperoleh *P-value* sebesar $0,074 > 0,05$ maka hubungannya tidak signifikan yang artinya variabel mediator belum mampu memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi..
- e. Variable X yaitu *servant leadership* terhadap Variable Z_1 yaitu kepuasan kerja dan variabel Z_2 yaitu *organizational citizenship behavior (OCB)* memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka hubungannya signifikan yang artinya variabel mediator mampu memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya adalah langsung..

3) Total Effect

Total effect merupakan penjumlahan antara *direct effect* dan *indirect effect* (Juliandi et al., 2014).

Tabel 4.22
Total Effect

Keterangan	Original Sample	Sampel mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics(Io/STDVI)	P-Values
<i>Servant Leadership</i> → Kinerja Karyawan	0.704	0.710	0.057	12.380	0.000
<i>Servant Leadership</i> → Kepuasan Kerja	0.595	0.607	0.070	8.544	0.000
<i>Servant Leadership</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.583	0.591	0.091	6.399	0.000
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.636	0.630	0.068	9.375	0.000
Kepuasan Kerja → <i>OCB</i>	0.535	0.530	0.087	6.165	0.000
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja Karyawan	0.437	0.446	0.078	5.582	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3(2023)

Berdasarkan pada table path coefficients maka di dapat kesimpulan sebagai berikut antara lain :

- a) Total effect variabel X yaitu *servant leadership* terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka hubungannya signifikan.
- b) Total effect variabel X yaitu *servant leadership* terhadap variable Z_1 yaitu kepuasan kerja memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka hubungannya signifikan.
- c) Total effect variabel X yaitu *servant leadership* terhadap variable Z_2 yaitu *organizational citizenship behaviour* (OCB) memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka hubungannya signifikan.
- d) Total effect variabel Z_1 yaitu kepuasan kerja terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka hubungannya signifikan.

- e) Total effect variabel Z_1 yaitu kepuasan kerja terhadap variable Z_2 yaitu *organizational citizenship behaviour* (OCB) memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka hubungannya signifikan.
- f) Total effect variabel Z_2 yaitu *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka hubungannya signifikan.

4.1.6. Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini dijelaskan berdasarkan hasil hipotesis dari penelitian. Berdasarkan analisis data yang sudah dilakukan sebelumnya maka hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Socfindo Medan, temuan ini berarti nilai positif menunjukkan bahwa jika *servant leadership* di terapkan, maka kepuasan kerja meningkat nilai signifikan ini berarti *servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Socfindo Medan, hasil membuktikan bahwa *servant leadership*. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Socfindo Medan.

Mengatakan penerapan memiliki pengaruh positif dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. menyatakan kepuasan kerja karyawan dapat tercipta dengan baik melalui peran *servant leadership*. Hal ini didukung bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Mengatakan penerapan *servant leadership* memiliki pengaruh positif dalam

menciptakan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh *servant leadership*. *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja menurut (Ulfah et al., 2023)

mengatakan pelaksanaan *servant leadership* berdampak positif dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. Mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat dilakukan dengan baik melalui peran *servant leadership*.

Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan (Erdurmazlı, 2019) *servant leadership* ini merupakan salah satu bentuk kepemimpinan alternative yang dapat diterapkan di lembaga formal hal ini dikarenakan kriteria dari konsep *servant leadership* mendapatkan kebutuhan karyawan sebagai menepatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama dan memperlakukan karyawan sebagai rekan kerja sehingga kedekatan diantara pemimpin dan karyawan sangat erat menimbulkan kepuasan kerja Hal ini ditegaskan bahwa *servant leadership* berdampak positif dalam meningkatkan kepuasan kerja. Mengatakan pelaksanaan *servant leadership* berdampak positif dalam mewujudkan kepuasan kerja. Menciptakan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi/ instansi tentu tidaklah mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta karena dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya gaya kepemimpinan salah satunya adalah *servant leadership*. Bentuk kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) ini merupakan salah satu bentuk kepemimpinan alternative yang dapat diterapkan di dalam lembaga formal salah satunya perusahaan hal ini dikarenakan kriteria dari konsep *servant leadership* ini adalah konsep pemimpin yang berorientasi kepada manusia.

(Dalain, 2023) Menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi menerapkan *servant leadership* maka akan memberikan dampak yang lebih tinggi bagi kepuasan kerja karyawan dari hasil ini ini maka *servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan. dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. *Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Socfindo Medan, Hal tersebut ditunjukkan *servant leadership* menjadi faktor utama perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan pekerjaan sukarela yang ditunjukkan karyawan akan mampu membantu meningkatkan kinerja karyawan, semangkin tinggi OCB yang dimiliki, semangkin tinggi kinerja yang dihasilkan agar mencapai tujuan perusahaan. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Socfindo Medan

Pemimpin merupakan seseorang yang tindakan dan perilakunya menjadi contoh bagi pengikut keputusan yang ditentukan oleh pemimpin akan diikuti oleh karyawan selain cerdas dan bijaksana pemimpin yang mampu melayani karyawan hubungan pemimpin dengan karyawan yang dibangun dengan perilaku melayani akan membutuhkan kedekatan emosional. Hal ini mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja. (Rahayu & Rushadiyati, 2021)

Perilakunya menjadi contoh yang baik bagi bawahannya. Keputusan yang dibuat oleh pemimpin akan diikuti oleh bawahannya. Selain lihai dan cerdas,

pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang bisa melayani bawahannya. Hubungan pemimpin dengan pegawai yang bekerja dengan perilaku melayani akan menumbuhkan hubungan yang baik. Hal ini mendorong para pekerja untuk semakin dekat dengan (Prasetyo & Mas'ud, 2021) *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dimana variabel *Servant Leadership* yang memberikan pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan.

Menurut (Al Faruqi, 2020) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang melayani yang menitikberatkan pada melayani anggota dengan cara menciptakan hubungan yang harmonis dan membantu anggotanya berkembang dapat digunakan sebagai inspirasi bagi anggota untuk berperilaku yang sama, sehingga akan muncul perilaku OCB, Sudah sesuai dengan sifat seorang pemimpin yang berperan sebagai panutan dan teladan bagi para anggotanya, Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh signifikan terhadap OCB.

(Khan et al., 2020) Pimpinan yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu melayani karyawan, hubungan pemimpin dengan karyawan yang dibangun dengan perilaku melayani akan menumbuhkan kedekatan emosional. (Göçen & Şen, 2021) perilaku kepemimpinan yang melayani anggota dengan cara menciptakan hubungan yang harmonis dan membantu anggotanya berkembang dapat digunakan sebagai inspirasi bagi anggota untuk berperilaku yang sama sehingga akan muncul perilaku OCB. Maka dari hasil pengolahan data bahwa servant leadership berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

3. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Socfindo Medan, Hal tersebut ditunjukkan dengan (Nugroho et al., 2021) *servant leadership* yang saling mendukung dan bekerja sama sehingga berdampak kepada kinerja karyawan yang meningkat. penelitian tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Socfindo Medan. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Socfindo Medan.

Mengatakan penerapan memiliki pengaruh positif dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. menyatakan kepuasan kerja karyawan dapat tercipta dengan baik melalui peran *servant leadership*. (Kaltaiainen & Hakanen, 2022), Sebagai salah satu faktor pendukung pelaksanaan pekerja karyawan, maka akan timbul kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Najam & Mustamil, 2022) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karakteristik utama model kepemimpinan ini adalah model yang jarang diterapkan dalam suatu perusahaan. *servant leadership* memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Mengatakan penerapan *servant leadership* memiliki pengaruh positif dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh *servant leadership*.

Menciptakan Kinerja karyawan (Hassanzadeh Mohassel et al., 2023) motivasi dasar kepemimpinan yang melayani adalah keinginan untuk melayani orang lain. Pemimpin yang melayani menghargai manusia secara setara dan mencari promosi,

pengembangan, dan partisipasi profesional dari semua anggota organisasi. Pemimpin yang melayani melepaskan hak peribadinya karena telah menemukan kehebatan dan melayani orang lain. PT Socfindo Medan harus mempunyai pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik serta mampu memotivasi karyawannya agar dapat mencapai tujuan yang direncanakan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada hubungan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Socfindo Medan. produktif atau produktivitas menghasilkan kepuasan jika diterapkan dalam suatu organisasi maka dapat dikatakan organisasi dengan karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif sehingga produktivitas semakin meningkat, menggambarkan kepuasan kerja sebagai hal yang positif atau sikap negatif yang dilakukan oleh seorang pribadi untuk pekerjaan mereka mempertegas bahwa kinerja dan kepuasan perilaku nyata yang di tunjukan. oleh semua orang sebagai prestasi kerja yang diproduksi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, terdapat pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan PT. Socfindo. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Socfindo Medan

Kepuasan kerja telah didefinisikan oleh banyak sarjana dan definisi utama adalah perbedaan yang ada di antara harapan tentang pekerjaan yang sebenarnya kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau fasilitas pekerjaan, sedangkan ketidakpuasan kerja adalah perasaan

yang tidak menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seperti frustrasi atau menghalangi pencapaian nilai-nilai (Kazakov et al., 2020)

Penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasakan puas dengan pekerjaan mereka akan mempengaruhi kinerja mereka. Hasil penelitian ini banyak didukung dari penelitian sebelumnya (Susilo et al., 2023)

Menurut (S. F. Harahap & Tirtayasa, 2020) pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah pernyataan “Seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif atau produktivitas menghasilkan kepuasan”. Jika diterapkan dalam suatu organisasi maka dapat dikatakan organisasi dengan karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif, sehingga produktivitas semakin meningkat, Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut, sedangkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan menimbulkan sikap agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya, Seorang karyawan akan merasa puas dalam kerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan, dengan kenyataan yang mereka rasakan. Terjadi pengaruh signifikan kepuasan terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Adhan et al., 2019) Menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk aktualisasi diri karyawan. Seorang karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan maka tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan akhirnya akan menjadi frustrasi. Kepuasan kerja dapat

diklasifikasikan secara singkat merupakan estimasi atau refleksi dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, menggambarkan kepuasan kerja sebagai hal yang positif atau sikap negatif yang dilakukan oleh seorang pribadi untuk pekerjaan mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga sebagai cara berpikir, perasaan, dan tren tindakan seseorang sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaan. Mempertegas bahwa kinerja itu perilaku nyata yang ditunjukkan oleh semua orang sebagai prestasi kerja yang diproduksi oleh seorang karyawan yang perannya ada di perusahaan bersama upaya untuk mencapai tujuan. kinerja dapat dioptimalkan melalui penentuan deskripsi pekerjaan yang jelas dan ukuran untuk setiap petugas atau karyawan sehingga mereka mengerti apa fungsi mereka dan tanggung jawab. Beberapa penelitian sebelumnya mendukung kesimpulan bahwa pekerjaan itu kepuasan merupakan anteseden bagi kinerja.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Dari hasil Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Socfindo Medan Kepuasan kerja dianggap sebagai hasil pengalaman karyawan dalam kaitannya dengan nilai-nilainya sendiri seperti yang diinginkan dan diharapkan dari pekerjaannya. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sikap individu dan merupakan umpan balik atas pekerjaannya sehingga kepuasan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) PT Socfindo Medan.

Menurut (Hasibuan & Wahyuni, 2022) Kepuasan kerja menunjukkan perasaan senang karyawan terhadap pekerjaan mereka. Seseorang yang senang terhadap pekerjaannya akan memiliki tanggung jawab yang tinggi pada pekerjaan tersebut. Aspek kepuasan kerja yang terpenuhi meningkatkan kerja karyawan. Kepuasan terhadap manajemen dan kepuasan terhadap supervisor akan meningkatkan tanggung jawab karyawan pada pekerjaan (*civic virtue*) dan toleransi pada perusahaan (*Sportsmanship*). Manajemen dan organisasi terkait dengan kebijakan, sistem penggajian, dan kondisi kerja. Manajemen dan organisasi yang baik dan menumbuhkan sikap peduli karyawan kepada perusahaan (*civic virtue*) dan toleran terhadap keadaan perusahaan (*Sportsmanship*).

Menurut (J Jufrizen et al., 2020) sedangkan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan rendah akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan karena kinerja karyawan tersebut akan menurun dan akibatnya kinerja perusahaan akan terganggu. Kelengkapan dan prestasi yang berasal dari pekerjaan, ini perasaan tidak ada hubungannya dengan Perasaan lega keadaan mental yang menyebabkan seseorang dengan jujur mengatakan saya puas dengan jujur mengatakan saya puas dengan pekerjaan saya tau pekerjaan kepuasan menyajikan seperangkat faktor yang menyebabkan perasaan puas.

(Koomson, 2021) Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB, kepuasan kerja sudah tinggi berdampak pada *organizational citizenship behavior* (OCB). Kepuasan kerja sangat

efektivitas terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). Kepuasan kerja mendorong munculnya OCB karena karyawan yang puas memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu individu, dan menghasilkan kinerja yang melampaui harapan organisasi dalam bahwa kepuasan kerja mempengaruhi OCB. Jika karyawan mencapai kepuasan kerja, maka karyawan akan bersikap positif terhadap organisasi dan sesama rekan kerjanya, sehingga hal ini akan membentuk OCB.

Kepuasan kerja menunjukkan bagaimana perasaan pekerja tentang posisi mereka. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki kewajiban yang tinggi terhadap pekerjaannya. Bagian dari kepuasan kerja dipenuhi untuk lebih mengembangkan kinerjanya. Pemenuhan atau kepuasan dengan eksekutif atau manajemen dan pemenuhan atau kepuasan dengan direksi akan memperluas kewajiban pegawai di tempat kerja (*civic virtue*) dan kapasitas untuk mengemban organisasi (*Sportsmanship*). Dewan atau manajemen dan organisasi fokus pada strategi, sistem pembayaran dan kondisi kerja. Manajemen dan organisasi yang hebat akan mendorong sikap pegawai yang penuh perhatian terhadap organisasi. Pekerja akan berperan sebagai bagian yang berfungsi dalam kemajuan organisasi (*Civic Virtue*) dan bersikap toleran terhadap kondisi organisasi (*Sportsmanship*), kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dalam penelitian (Life et al., 2022)

6. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Socfindo Medan, Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Socfindo Medan dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara sukarela meskipun diluar tanggung jawab hal ini akan meningkatkan kinerja maka saling berpengaruh hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif. Hasil penelitian ini bahwa berpengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Socfindo Medan

Menurut (Rahayu & Rushadiyati, 2021) *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah sebagai sistem kerjasama dan orang-orang kemauan untuk berkontribusi dan bekerja untuk sistem persyaratan mutlak dalam organisasi. dengan kata lain *organizational citizenship behavior* (OCB) didefinisikan sebagai perilaku ekstra terkait pekerjaan yang terjadi di atas dan diluar tugas rutin yang ditentukan dengan deskripsi pekerjaan mereka atau diukur secara formal evaluasi. prinsip *organizational citizenship behavior* (OCB) digunakan untuk beberapa periode waktu dan jika banyak orang melakukannya perilaku, dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Karena *organizational citizenship behavior* (OCB) memegang peranan penting peran dalam proses sosial pertukaran timbal balik di organisasi. Keberhasilan suatu industri tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role*

behavior). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi. organisasi yang menginginkan karyawan untuk melakukan hal-hal atau pekerjaan melebihi *job description*, terbukti memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki OCB.

Penelitian telah menunjukkan bahwa perilaku anggota organisasi secara signifikan berhubungan kinerja dalam organisasi ketika seseorang karyawan melakukan *organizational citizenship behavior* (OCB) secara sukarela meskipun diluar tanggung jawabnya sebenarnya hal itu akan meningkatkan kinerjanya. terlihat bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki hubungan yang signifikan dan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Dubey et al., 2023)

Anwar (2021) Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya di-tentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi bahwa organisasi yang menginginkan karyawan untuk melakukan hal-hal atau pe-kerjaan melebihi *job description*, terbukti memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki OCB. Berpendapat bahwa manfaat dari OCB adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja. OCB dapat memengaruhi performa orga-nisasi.

Dengan semakin baiknya perilaku OCB maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan (Jufrijen et al., 2023) membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kepuasan kerja Melalui Kinerja karyawan

Servant leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Socfindo Medan melalui kinerja karyawan, *servant leadership* menjadi mediator terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, karena *servant leadership* menjadi kunci utama terhadap perusahaan terutama kepuasan kerja dan kinerja karyawan memberikan fasilitas serta promosi jabatan terhadap karyawan menimbulkan kinerja yang baik dan optimal. *Servant leadership* harus memiliki saling bekerja sama terhadap karyawannya agar kepuasan kerja dan kinerja karyawan mencapai visi misi perusahaan yang diinginkan. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan

Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Socfindo Medan.

8. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Kinerja karyawan

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), melalui kinerja karyawan pada PT. Socfindo Medan, memiliki rasa puas sangatlah penting setiap karyawan rasa kepuasan muncul tersendiri seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi atau kesempatan dalam berkarier, pengawasan kerja, kepemimpinan dan penghargaan rasa kepuasan karyawan akan berdampak perilaku

OCB perilaku sukarela yang dimiliki karyawan atau sikap saling membantu perilaku ini sangat perlu diterapkan oleh perusahaan apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi, dampak kepuasan kerja dan OCB akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. Socfindo Medan.

9. Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui kinerja karyawan

Servant leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui kinerja karyawan pada PT. Socfindo Medan Hal ini sangat berpengaruh terhadap perusahaan *servant leadership* menjadi faktor penting bagi perusahaan memiliki sikap kecedasan, inisiatif yang tinggi, kasih sayang maka akan berpengaruh terhadap karyawannya maka akan timbul rasa kepuasan kerja yang diberikan oleh pimpinan maka karyawan memiliki sikap extra role kepada perusahaan serta memberikan kinerja yang optimal dan mencapai target yang diinginkan perusahaan sikap ini selalu diterapkan didalam perusahaan agar menacapi visi misi.

Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. Socfindo Medan.

10. Pengaruh *Servant leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Kinerja karyawan

Servant leadership tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pada PT. Socfindo Medan melalui kinerja karyawan (OCB), Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. Socfindo Medan, tidak menjadi mediator antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan. Seorang karyawan dalam melakukan segala sesuatu diluar deskripsi kerjanya, tidak tergerak oleh sesuatu hal yang menguntungkan bagi dirinya namun dikarenakan perilaku inisiatif individual memiliki perasaan yang puas jika dapat membantu dan mengerjakan sesuatu yang lebih yang dapat meningkatkan efektivitas perusahaan maka kondisi tersebut bisa disebut dengan OCB. Karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. OCB dalam diri karyawan penting menjadi perhatian bagi perusahaan karena dapat meningkatkan kinerja dan fungsi perusahaan. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. Socfindo Medan.

11. Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Servant leadership berpengaruh terhadap Kepuasan kerja pada PT. Socfindo Medan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dari hasil penelitian

tersebut menunjukkan bahwa *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Socfindo Medan, servant memiliki faktor utama di dalam perusahaan pemimpin yang memiliki sikap komunikatif, demokratis, menjadi inspirasi bagi karyawannya sangat mempengaruhi kinerja karyawan hal ini menunjukkan setiap perusahaan akan berjalan dengan baik tentunya memiliki pemimpin yang berkontribusi untuk perusahaannya serta karyawannya memberikan rasa kepuasan kerja dengan karyawannya akan berdampak dengan kinerja karyawan, menerapkan perilaku OCB perusahaan meningkatkan kinerja serta menjadi nilai baik di dalam perusahaan ataupun diluar perusahaan.

Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Socfindo Medan.



BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Di mediasi kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT Socfindo Medan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Socfindo Medan.
2. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT Socfindo Medan.
3. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Socfindo Medan.
4. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Socfindo Medan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT Socfindo Medan.
6. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Socfindo Medan
7. *Servant leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan kerja Melalui kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan
8. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) Melalui kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan

9. *Servant leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan
10. *Servant leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan
11. *Servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Socfindo Medan

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan, agar dapat memperhatikan faktor *servant leadership*, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour* (OCB):

1. Pihak karyawan haruslah ada langkah yang dilakukan oleh tiap-tiap individu yaitu diharapkan selalu berusaha tampil sebagai individu yang mempunyai kesadaran motivasi berprestasi yang tinggi dan senantiasa selalul memperbaiki diri agar terus dapat berkarya dan bersaing sebagai manusia yang utuh.
2. Untuk kemajuan perusahaan hendaknya karyawan berperan aktif dalam memberikan saran, ide atau gagasan yang membangun, dengan begitu akan meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan
3. Perusahaan diharapkan dapat memperhatikan karyawan yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugasnya dan membantunya, sehingga kinerja karyawan pun tidak mengalami penurunan

4. Secara umum dinas disarankan untuk lebih memperhatikan terhadap kinerja yang dilakukan dinas agar dapat meningkatkan profitabilitas yang tinggi bagi perusahaan. Dimana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan. Karena dengan adanya pengawasan yang baik maka akan membuat kinerja karyawan meningkat serta perusahaan dapat memberikan penghargaan pada karyawan yang memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi

5.3 Keterbatasan Penelitian

Adapun yang menjadi keterbatasan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu faktor *servant leadership*, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour* (OCB). sedangkan, masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Dalam penelitian ini data yang dihasilkan hanya dari instrumen kuisisioner yang didasarkan pada pernyataan dari responden. Sehingga, kesimpulan yang didapat hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen kuisisioner secara tertulis tanpa dilengkapi

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M. (2021). Servant leadership and followers' creativity: does climate for creativity matter? *Evidence-based HRM*, 9(1), 78–94.
- 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.
- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Asia Muslim Charity Foundation (AMCF) Sumatera Utara. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–246.
- Al Faruqi, A. H. (2020). The Effect of Servant Leadership on Establishment of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Organizational Commitment of Employee in PT. Awam Bersaudara. *Airlangga Development Journal*, 3(2), 180.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding of The 3rd International Conference on Accounting, Business & Economics (UI-ICABE 2019)*, 263–276.
- Aslan, M., & Atesoglu, H. (2021). The Effect of Innovation and Participation as Workplace Values on Job Satisfaction and the Mediating Effect of Psychological Ownership. *SAGE Open*, 11(4).
- Bahri, S., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan dan Budaya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Umum dan Perlengkapan (Studi Kasus Kabupaten Labuhan Batu Utara). *Pamator*, 13(1), 118–125.
- Binzafrah, F., & Taleedi, F. (2022). The effect of business intelligence practices on job satisfaction in the Saudi Electricity Company in the Asir Region. *Journal of Money and Business*, 2(1), 107–131.
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7–8), 529–541.
- Dani, I., & Willy, Y. (2021). Peranan Kinerja Karyawan: Berpengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Dani Iskandar 1, Willy Yusnandar 2. 99–110.
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 209–218.

- Dierendonck, D. Van, & Xiu, L. (2023). *Servant leadership measurement : a comparison of five instruments in China*. 44(3), 305–316.
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2023). Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Rajagiri Management Journal*.
- Erdurmazlı, E. (2019). On the Servant Leadership Behaviors Perceived in Voluntary Settings: The Influences on Volunteers' Motivation and Organizational Commitment. *SAGE Open*, 9(3).
- Ezzat, A., & Ehab, M. (2019). The determinants of job satisfaction in the Egyptian labor market. *Review of Economics and Political Science*, 4(1), 54–72.
- Ghavifekr, S., & Adewale, A. S. (2019). Can change leadership impact on staff organizational citizenship behavior? A scenario from Malaysia. *Higher Education Evaluation and Development*, 13(2), 65–81.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanaysha, J. R., Kumar, V. V. A., In'airat, M., & Paramaiah, C. (2022). Direct and indirect effects of servant and ethical leadership styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behavior. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(1), 79–98.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2020). Pengaruh Pencurian Terhadap Masyarakat Sekitar. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Hukum*, 2(1), 69–88.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, J. S., Soemitra, A., & Nawawi, Z. M. (2023). Antecedents of Work Flare Spirituality , Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Supervisors and Management of the Association of Indonesian Islamic Pension Funds (IDPII). *Entrepreneurship on Global Economics Development in the Era of Society 5.0*, 1(January), 2322–2336.
- Hasibuan, J. S., & Wahyuni, S. F. (2022). Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Peran Mediasi Workplace Spirituality dan Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 23(1), 93–108.
- Herdian, P. D., Nugroho, R., & Sumiati, S. (2020). the Effect of Work Motivation and Spiritual Intelligence on Employee Performance With Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) As Intervening Variables. *Jmm17*, 7(01), 1–

12.

- Izquierdo-Condoy, J. S., Morales-Lapo, E., Hidalgo, M., Tello-De-la-Torre, A., Ruiz-Sosa, C., Guerrero-Castillo, G. S., Sánchez Ordoñez, D., Puglla, A., Vasconez-González, J., Carrington, S. J., & Ortiz-Prado, E. (2023). Job Satisfaction and Self-Perceptions Among Ecuadorian Medical Doctors During Their Compulsory Rural Community Social Service: A Countrywide Cross-Sectional Analysis. *Journal of Primary Care and Community Health, 14*.
- Jufrizen, J., Khair, H., & Angita Kesuma Dwi, P. M. M. (2023). Servant Leadership And Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior The Mediation Role Of Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen, 138–160*.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan), 4(2)*, 145–165.
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP), 5(2)*, 162–183.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3(1)*, 41–59.
- 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.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLS*.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2014). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. UMSU PRESS.
- Kauppila, O. P., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J., & Vuorenmaa, H. (2022). Serving to Help and Helping to Serve: Using Servant Leadership to Influence Beyond Supervisory Relationships. *Journal of Management, 48(3)*, 764–790.
- Kazakov, S., Ruiz-Alba, J. L., & Muñoz, M. M. (2020). The impact of information and communication technology and internal market orientation blending on organisational performance in small and medium enterprises. *European Journal of Management and Business Economics, 30(2)*, 129–151.

- Kazmi, S. W., & Javaid, S. T. (2022). Antecedents of organizational identification: implications for employee performance. *RAUSP Management Journal*, 57(2), 111–130.
- Koerniawan, R., Affan, N., Musviyanti, Evans, R., Ermiami, C., Sekaran, U., Soleman, R., Joseph F, H. J., William C, B., Barry J, B., Rolph E, A., Putri, A. A. B., Sampurno, R. D., Suropto, Sugiyono, Pratiwi, N. P. T. W., Putra, I. M. G. D. W., Dana, I. M., Aisah, A. N., ... Agustian, F. (2015). Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(2), 88.
- Koomson, S. (2021). *Psychological contract breach moderates job satisfaction – citizenship behaviour relationship*.
- Lehtonen, E. E., Nokelainen, P., Rintala, H., & Puhakka, I. (2022). Thriving or surviving at work: how workplace learning opportunities and subjective career success are connected with job satisfaction and turnover intention? *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 88–109.
- Life, W., Dampaknya, S., Kepuasan, P., Pegawai, K., & Pada, S. (2022). 2 , 1,2,3. 1(10), 2167–2184.
- Ludwikowska, K. (2022). Employee-oriented human resource policy as a factor shaping the influence of servant leadership on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Muis, M. R., Nasution, M. I., & Azhar, M. E. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Self Efficacy Terhadap Kelelahan Emosional Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 2(3), 131–142.
- Nasution, I. S., & Khair, H. (2022). Pengaruh Pengawasan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organization Citizenship Behavior pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. *Jesya*, 5(2), 1456–1469.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2019). The Influence of Organizational Culture and Individual Characteristic on Employee Job Satisfaction at PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk Medan. *Journal Of International Conference Proceedings*, 1(1), 321–328.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2018). Pengaruh Disiplin Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hermes Realty Indonesia. *Jurnal Ilmiah Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 1(1), 1–16.
- Nasution, M. I., Fahmi, M., Jufrizen, J., Muslih, M., & Prayogi, M. A. (2020). The Quality of Small and Medium Enterprises Performance Using the Structural

- Equation Model-Part Least Square (SEM-PLS). *Journal of Physics: Conference Series*, 1477(2020), 1–7
- Nguyen, C. M. (2021). The effect of other in-group members' organizational citizenship behavior on employees' organizational deviance: a moral licensing perspective. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(3), 177–190.
- Nugroho, M., Dewantoro, B., & Putro, P. (2021). Peningkatan kinerja berbasis manajemen bakat, servant leadership dan komitmen organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 1–16.
- Opoku Mensah, A., & Koomson, S. (2021). Openness to experience moderates psychological contract breach–job satisfaction tie-in. *PSU Research Review*, 5(3), 215–228.
- Prasetyo, K. D., & Mas'ud, F. (2021). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Servant Leadership, & Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Karyawan Hotel Grasia Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10, 1–11.
- Prayogi, M. A., Prayogi, M. A., Farisi, S., & Lesmana, M. T. (2023). *Indonesia " Career competencies and employee performance : Mediating roles of job crafting and employee engagement in Islamic banking in North Sumatra , Indonesia.*
- Rahayu, M. S., & Rushadiyahati, R. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan SMK Kartini. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 11(2), 136–145.
- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestao*, 25(1), 84–101.
- Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 505–515.
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571–586.
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesya*, 6(1), 587–605.
- Syarifuddin Hasibuan, J., Lesmana, M. T., & Permata Sari, A. (2021). Employee Performance Studies: Antecedents of Work Discipline, Work Motivation,

and Job Training. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 1(2), 117–128.

- Ulfah, M. F., Muhar, A. M., & Imelda, S. (2023). *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Manajemen (JASMIEN) Volume 03 Nomor 02 Tahun 2023*. 03, 119–131.
- Wan, W., & Duffy, R. D. (2022). *Decent Work and Turnover Intention Among New Generation Employees : The Mediating Role of Job Satisfaction and the Moderating Role of Job Autonomy*.
- Xiu, L., Lv, F., & van Dierendonck, D. (2023). The interplay of servant leadership behaviors and Machiavellianism on perceived leader effectiveness: the role of team conflict management. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Yudi, S., & Muhammad, A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja. *SiNTESa*, 366–379.
- Yusnandar, W., & Muslih, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja Dan Etos Kerja. *SiNTESa : Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora*, 1(1), 352–365.