

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN *SERVANT LEADERSHIP*
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATION
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA DINAS PENANAMAN
MODAL PELAYANAN TERPADU
SATU PINTU PROVSU**

TUGAS AKHIR

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

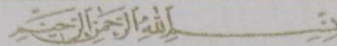
**NAMA : PUTRI AGUSTIN
NPM : 2205160445
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20220



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 18 April 2026, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : PUTRI AGUSTIN
NPM : 2205160445
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA PEGAWAI BENDAH ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PENANAMAN MODAL PELAYANAN TERPANDU SATU PINTU PROVSU

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

Dr. MUHAMMAD ANDI PRAYOGI, S.E., M.Si.

Penguji II

YUDI SISWADI, S.E., M.M.

Pembimbing

MUSLIH, S.E., M.Si.

PANITIA UJIAN

Ketua

Dr. RADIMAN, S.E., M.Si.

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si





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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : PUTRI AGUSTIN
N.P.M : 2205160445
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PENANAMAN MODAL PELAYANAN TERPADU SATU PINTU PROVSU

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, 2026

Pembimbing Tugas Akhir

Muslih, S.E., M.Si.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

a Program Studi Manajemen
tas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dr. Radiman, S.E., M.Si.



UMSU
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 TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Putri Agustin
PM : 2205160445
Dosen Pembimbing : Muslih, S.E., M.Si.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organization Citizenship Behaviour (OCB)* Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provsu.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Pertanya jawab blablabla	24/1/2026	[Signature]
Bab 2	Kumpulan Buku dan lain-lain 5th. Lantai Dalem dan lain-lain Ada.	26/1/2026	[Signature]
Bab 3	Angka Koperasi Koperasi	19/2/2026	[Signature]
Bab 4	Perbedaan teori dan validasi	14/2/2026	[Signature]
Bab 5	Perbedaan Koperasi	23/2/2026	[Signature]
Daftar Pustaka	Perbedaan Koperasi	23/2/2026	[Signature]
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ke. Muslih Koperasi	12/3/2026	[Signature]

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

[Signature]
Agus Sani, S.E., M.Sc.

Medan, Maret 2026
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

[Signature]
Muslih, S.E., M.Si.



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

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : **Putri Agustin**
N.P.M : 2205160445
Program Studi : **Manajemen**
Konsentrasi : **Sumber Daya Manusia**

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas Akhir saya yang berjudul “**Pengaruh Komitmen Organisasi dan Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provsu**” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

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

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

Yang Menyatakan



Putri Agustin

ABSTRAK

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PENANAMAN MODAL PELAYANAN TERPADU SATU PINTU PROVSU

PUTRI AGUSTIN

Program Studi Manajemen

Email :

Penelitian yang dilakukan penulis bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi, *servant leadership* dan *organization citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan *servant leadership* terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB), untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organization citizenship behaviour* (OCB) dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU. Populasi dalam penelitian ini adalah 82 pegawai Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, dengan sampel penelitian sebanyak 82 pegawai yang dilakukan dengan menggunakan sampel jenuh. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner (Angket) dan Wawancara. 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 ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh komitmen organisasi terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB), ada pengaruh *servant leadership* terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB), ada pengaruh *organization citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organization citizenship behaviour* (OCB) dan Ada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.

**Kata Kunci : Komitmen Organisasi, *Servant Leadership*, *Organization
Citizenship Behaviour* (OCB) dan Kinerja Pegawai**

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND SERVANT LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AS AN INTERVENING VARIABLE IN THE ONE-DOOR INTEGRATED CAPITAL INVESTMENT SERVICE OFFICE OF SUWATER PROVINCE

PUTRI AGUSTIN

Management Study Program

Email:

The research conducted by the author aims to determine and analyze the influence of organizational commitment, servant leadership and organization citizenship behavior (OCB) on employee performance, to determine and analyze the influence of organizational commitment and servant leadership on organization citizenship behavior (OCB), to determine and analyze the influence of organizational commitment on employee performance through organization citizenship behavior (OCB) and to determine and analyze the influence of servant leadership on employee performance through organization citizenship behavior (OCB) at the One-Stop Integrated Investment Service Office of the Province of North Sumatra. The population in this study was 82 employees of the One-Stop Integrated Investment Service Office of the Province of North Sumatra, with a research sample of 82 employees conducted using saturated samples. The data collection techniques used in this study were Questionnaires and Interviews. The analysis technique in this study used SmartPLS (Partial Least Square) starting from the measurement model (outer model), model structure (inner model) and hypothesis testing. The results of the study indicate that there is an influence of organizational commitment on employee performance, there is an influence of servant leadership on employee performance, there is an influence of organizational commitment on organization citizenship behavior (OCB), there is an influence of servant leadership on organization citizenship behavior (OCB), there is an influence of organization citizenship behavior (OCB) on employee performance, there is an influence of organizational commitment on employee performance through organization citizenship behavior (OCB) and There is an influence of servant leadership on employee performance through organization citizenship behavior (OCB) at the One-Stop Integrated Investment Service Office of Province of North Sumatra.

Keywords: Organizational Commitment, Servant Leadership, Organization Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil'alam, segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya sehingga saya sebagai penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Shalawat dan salam dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW sebagai uswatun hasanah dimuka bumi. Adapun judul Tugas Akhir penulis yaitu: **“Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organization Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai Variabel Intervening pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU”** Tugas Akhir ini disusun guna melengkapi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar sarjana.

Dalam penyelesaian Tugas Akhir ini, terdapat beberapa pihak yang telah banyak membantu serta mendorong penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir . Pada kesempatan kali ini serta dengan ketulusan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis, Ayah Royani dan Ibu Kasmini, dua orang yang sangat berjasa dalam hidup penulis, dua orang yang selalu mengusahakan anak tengahnya ini menempuh pendidikan setinggi-tingginya meskipun mereka tidak sempat merasakan bangku perkuliahan, namun mereka telah memberikan segalanya hingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai meraih gelar sarjana. Penulis percaya doa-doa mereka lah yang selalu menyelamatkan dan menuntun penulis melewati masa-masa sulit. Tak lupa

kepada abang tercinta Khoirul Asman dan adik tercinta Afni Maresa yang selalu menjadi semangat dalam setiap langkah, serta seluruh keluarga besar yang senantiasa memberikan doa dan dukungan.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani M. AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
3. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung SE., M. Si selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafizh SE., M. Acc selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, SE., M.Sc selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Bapak Arif Pratama Marpaung. SE., M.M selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Bapak Muslih S.E, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir dan selaku Dosen Penasehat Akademik Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
9. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu serta pengalaman kepada penulis.
10. Seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membantu penulis baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan Tugas Akhir ini.

11. Seluruh pegawai Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU yang telah banyak membantu dan memberikan dukungan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini.
12. Sahabat penulis, yaitu Vina Aulia dan Adinda Rachma Djuwati yang selalu kebersamai dalam proses perjalanan Tugas Akhir ini, memberikan cerita, dukungan dan selalu menguatkan penulis.
13. Dan yang terakhir untuk diri saya sendiri, Putri Agustin. Terimakasih sudah bertahan sejauh ini. Untuk malam-malam penuh keraguan dan air mata terimakasih karena tetap memilih melangkah meski jalan tak selalu ramah. Kini telah sampai, maka berbahagialah selalu dimanapun berada. Apresiasi sebesar-besarnya karena telah bertanggung jawab untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Dengan kurang dan lebihmu mari merayakan keberanian itu.

Penulis menyadari bahwa di dalam penulisan Tugas Akhir ini masih terdapat banyak kekurangan. Untuk itu dengan kerendahan hati, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan Tugas Akhir ini. Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga Tugas Akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan semoga amal kebaikan kita semua mendapat balasan baik dari Allah SWT.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh...

Medan, April 2026
Penulis

PUTRI AGUSTIN
NPM. 2205160445

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	8
1.3 Batasan Masalah	9
1.4 Rumusan Masalah	10
1.5 Tujuan Penelitian	11
1.6 Manfaat Penelitian	12
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Kinerja	13
2.1.1.1 Pengertian Kinerja	13
2.1.1.2 Pengukuran Kinerja	14
2.1.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	15
2.1.1.4 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	16
2.1.1.5 Indikator Kinerja.....	17
2.1.2 Komitmen Organisasi	19
2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi	19

2.1.2.2 Peran Penting Komitmen Organisasi.....	20
2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	21
2.1.2.4 Indikator Komitmen Organisasi.....	23
2.1.3 <i>Servant Leadership</i>	24
2.1.3.1 Pengertian <i>Servant Leadership</i>	24
2.1.3.2 Karakteristik <i>Servant Leadership</i>	25
2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Servant Leadership</i> ..	29
2.1.3.4 Indikator <i>Servant Leadership</i>	30
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	33
2.1.4.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	33
2.1.4.2 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	33
2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi OCB	37
2.1.4.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	39
2.2 Kerangka Berpikir Konseptual	41
2.3 Hipotesis	49
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	50
3.1 Jenis Penelitian.....	50
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	50
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	51
3.4 Populasi dan Sampel	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.6 Teknik Analisa Data.....	54
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	60
4.1 Hasil Penelitian	60

4.1.1	Deskripsi Hasil Penelitian	60
4.1.1.1	Karakteristik Responden.....	60
4.1.1.2	Analisa Variabel Penelitian	63
4.1.2	Analisis Data.....	71
4.1.2.1	Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	71
4.1.2.2	Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	74
4.1.2.3	<i>Mediation Effect</i>	77
4.1.3	R-Square	64
4.1.4	<i>F-Square</i>	65
4.1.5	<i>Mediation Effect</i>	66
4.2	Pembahasan.....	81
BAB 5	PENUTUP	91
5.1	Kesimpulan	91
5.2	Saran	92
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	93

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Pra Survey Kinerja Pegawai.....	3
Tabel 1.2 Data Pra Survey Komitmen Organisasi	5
Tabel 1.3 Data Pra Survey <i>Servant Leadership</i>	6
Tabel 1.4 Data Pra Survey <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	7
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	51
Tabel 3.2 Waktu Penelitian.....	52
Tabel 3.3 Jumlah Pegawai	53
Tabel 3.4 Skala Pengukuran Likert.....	53
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia	61
Tabel 4.3 Karakteristik Responden menurut Jenis Pendidikan.....	62
Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja	62
Tabel 4.5 Skor Angket untuk Variabel Komitmen Organisasi	63
Tabel 4.6 Skor Angket untuk Variabel <i>Servant Leadership</i>	64
Tabel 4.7 Skor Angket <i>Organization Citizenship Behaviour</i> (OCB)	66
Tabel 4.8 Skor Angket untuk Variabel Kinerja Pegawai.....	69
Tabel 4.9 <i>Uji Convergent Validity</i>	71
Tabel 4.10 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	72
Tabel 4.11 <i>Composite Reliability</i>	73
Tabel 4.12 <i>Cronbach Alpha</i>	74
Tabel 4.13 <i>R-Square</i>	75
Tabel 4.14 <i>F-Square</i>	76
Tabel 4.15 <i>Path Coefficients</i>	78

Tabel 4.16 <i>Indirect Effect</i>	80
Tabel 4.17 <i>Total Coefficients</i>	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	..48
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Direct Effect</i>79

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kemampuan suatu perusahaan untuk berkembang sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusianya, untuk memanfaatkan sumber daya yang ada di perusahaan, untuk melaksanakan tugas-tugas kerja dalam kerangka kerja yang terarah untuk pengembangan organisasi. Keberhasilan seluruh pelaksanaan tugas-tugas kerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas. Pencapaian tingkat tujuan perusahaan dan kemampuan bersaing akan tergantung pada program pengembangan sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan. Oleh karena itu, upaya untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan langkah utama organisasi (Damayanti, 2017).

Pada dasarnya setiap pegawai akan mencurahkan segenap kemampuan dan daya pikirannya untuk meningkatkan kinerja mereka. Dalam rangka mewujudkan tugas pegawai, tentu dibutuhkan suatu perusahaan dalam pembangunan yang terstruktur sesuai rencana, tetapi mutlak perlu mengikuti zaman yang berkembang modern dengan melakukan penyesuaian berdasarkan teori ataupun ilmu manajemen serta instrumen yang lebih mutakhir dengan maksud, agar pegawai dapat bekerja sesuai tuntutan zaman yang terus mengalami perubahan (Siregar, 2021). Oleh karena itu dalam menjawab tantangan dalam keefektivan kerja diperlukan pegawai yang berwibawa dalam menghadapi problema yang menjadi

tantangan dalam pengaturan waktu agar perusahaan dapat mencapai target yang diinginkan.

Hasilnya tentu akan menunjukkan kemampuan yang lebih baik dan upaya pencapaian tujuan organisasi yang baik. Apabila perusahaan benar-benar dapat melaksanakan hal tersebut, maka tidak mustahil perusahaan akan mampu menghadapi persaingan global. Pencapaian kerja dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan dalam perusahaan, dipengaruhi oleh sikap, tanggung jawab, inisiatif dan manajemen waktu pegawai yang baik serta tentunya motivasi yang dapat mengoptimalkan peran dan fungsi aparatur pegawai, maka hal ini tentunya merupakan penyelenggaraan tata perusahaan yang baik akan terwujud (Yekti, 2017).

Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Melaksanakan kewajiban kerja seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang dihasilkan dari aktivitas tersebut (Robbins, 2018) kinerja sangat penting dalam sebuah perusahaan, apabila kinerja karyawan rendah dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktifitas kerja karyawan, yang akhirnya akan berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan. Sebagai salah satu instansi pemerintah, Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara adalah instansi pemerintah yang mempunyai tugas melaksanakan urusan Bidang Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu yang menjadi kewenangan Provinsi dan tugas pembantuan kepada Daerah Provinsi. Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sumatera Utara memiliki visi menjadikan Sumatera Utara Yang Maju, Aman dan Bermartabat, sedangkan misi dari Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu

Provinsi Sumatera Utara adalah mewujudkan masyarakat Sumatera Utara yang bermartabat dalam kehidupan, politik, pendidikan, pergaulan, lingkungan.

Berikut hasil pra survey yang dilakukan untuk tingkat kinerja pegawai yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
Data Pra Survey Kinerja Pegawai

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Jumlah
1	Saya selalu memastikan hasil kerja yang di lakukan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan oleh instansi .	10	20	30
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan jumlah sesuai dengan target yang telah ditetapkan.	9	21	30
3	Saya selalu melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan sesuai dengan prosedur yang berlaku.	13	17	30
4.	Saya merasa bertanggung jawab penuh terhadap setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.	14	16	30

Sumber :Diolah Penulis 2026

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum berjalan dengan baik, dimana sebagian pegawai merasa hasil kerja yang di lakukan belum memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan oleh instansi, selain itu pegawai belum mampu menyelesaikan pekerjaan dengan jumlah sesuai dengan target yang telah ditetapkan dan pegawai juga belum mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Adapun kinerja banyak dipengaruhi berbagai faktor diantaranya faktor individu yang terdiri dari kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social dan demografi seseorang, faktor psikologi yang terdiri dari komitmen, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja, dan faktor organisasi yang terdiri dari struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (*reward system*) (Umam, 2018).

Menurut Luthans (2019) mengartikan komitmen organisasional sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses yang berkelanjutan dalam mengekspresikan perhatiannya untuk kesuksesan organisasi. Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi. Dengan kata lain, komitmen organisasional adalah sesuatu yang menarik karena yang dilihat adalah sebuah keadaan psikologi karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Peran komitmen organisasi sangat diperlukan dimana komitmen organisasi diperlukan untuk mencapai tujuan. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya (Listyanti & Dewi, 2019). Komitmen Organisasi pada setiap karyawan sangat penting karena dengan adanya komitmen maka karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Setiap pemimpin dan pegawai bisa memiliki komitmen pada perusahaan atau organisasinya untuk bekerja dengan baik agar dapat mencapai tujuan organisasi serta menciptakan hasil kerja yang baik.

Berikut hasil pra survey yang dilakukan untuk tingkat komitmen organisasi yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.2
Data Pra Survey Komitmen Organisasi

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Jumlah
1	Saya merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi ini dan ingin terus berkontribusi untuk kemajuan organisasi .	20	10	30
2	Saya tetap bekerja di organisasi ini karena merasa adanya manfaat yang signifikan dibandingkan dengan pindah ke tempat lain.	16	14	30
3	Saya merasa memiliki tanggung jawab moral untuk tetap berada di organisasi ini karena saya menghargai tugas dan kepercayaan yang diberikan	15	15	30

Sumber :Diolah Penulis 2026

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum berjalan dengan baik, dimana sebagian pegawai merasa adanya keterikatan emosional terhadap organisasi, selain juga juga sebagian pegawai mungkin belum sepenuhnya merasa keuntungan bekerja di organisasi ini cukup mendukung untuk mempertahankan loyalitas mereka, selain itu juga pegawai merasa memiliki tanggung jawab moral untuk tetap berada di organisasi karena menghargai tugas dan kepercayaan yang diberikan. Hal ini menunjukkan adanya keragaman dalam persepsi tanggung jawab moral di antara pegawai.

Selain komitmen organisasi, *servant leadership* juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dimana *servant leadership* merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang banyak dikembangkan khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa (Putra & Fitria, 2019). *Servant leadership* memiliki konsep yang cukup berbeda dengan konsep-konsep kepemimpinan sebelumnya. Karyawan yang seringkali dianggap bawahan justru dianggap sebagai prioritas utama dalam pemenuhan kebutuhan. Kondisi kenyamanan kerja dalam organisasi yang menjadi titik fokus perhatian para pemimpin dan membahas betapa

pentingnya hubungan emosional antara pemimpin dengan karyawan dalam organisasi (Nugroho & Putro, 2021).

Servant leadership merupakan suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani. Ia tidak menempatkan fokus utama pada hasil akhir atau keuntungan organisasi, tetapi pada proses pelayanan (Sapengga, 2016). Berikut hasil pra survey yang dilakukan untuk tingkat *Servant Leadership* yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.3
Data Pra Survey *Servant Leadership*

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Jumlah
1	Atasan saya memperlakukan bawahannya seperti keluarga	21	9	30
2	Atasan saya selalu mendengarkan saran dari bawahan dalam menyelesaikan masalah	20	10	30
3	Atasan saya mempunyai visi yang bisa membuat bawahannya menjadi berkembang	13	17	30
4.	Saya menjadikan pemimpin sebagai panutan dalam memberikan pelayanan kepada karyawan baik dalam perilaku sikap atau nilai pribadinya	11	19	30

Sumber :Diolah Penulis 2027

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan bahwa *servant leadership* belum berjalan dengan baik, dimana sebagian pegawai merasa atasannya belum menganggap mereka seperti keluarga, belum selalu mendengarkan apa yang dijelaskan oleh karyawan, hal ini menunjukkan pemimpin belum bisa menjadi panutan bagi bawahannya dan pemimpin belum memiliki sikap yang konsisten terhadap karyawannya.

Bukan hanya komitmen organisasi dan *servant leadership style* saja yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana juga dapat terlihat dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) merupakan sikap yang di katakan melalui keperluan yang mendasarkan pada individu atau pekerja. Dalam peningkatan produktivitas dari sikap dan perilaku di terapkan segala perilaku mengarah pada sifat yang positif (Pusparani, 2021). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan sebagai sikap dan tindakan seseorang yang tidak ada aturan suatu kantor atau organisasi serta sistem penghargaan formal yang tidak dipertimbangkan, tetapi perilaku mampu meningkatkan fungsi keseluruhan dalam organisasi secara efisien.

Menurut Utami, Kirana, & Subiyanto (2022) Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pegawai cenderung berperilaku positif, serta mampu bekerja melebihi dari apa yang telah di tentukan kantornya. Perilaku seperti OCB ini akan sangat saling menguntungkan dengan rekan kerja masing-masing terbentuknya sikap saling membantu. Sebagai seorang pegawai pasti akan timbul perasaan senang dan puas apabila melakukan sesuatu yang berdampak baik pada organisasinya (Zulkarnaen & Suwarna, 2017).

Berikut hasil pra survey yang dilakukan untuk tingkat *organizational citizenship behavior* yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.4
Data Pra Survey *Organizational Citizenship Behavior*

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Jumlah
1	Saya bersedia untuk bekerja menjadi sukarelaan untuk membantu rekan kerja saya di instansi	13	17	30
2	Saya selalu bersungguh-sungguh mengikuti setiap peraturan dan prosedur instansi	11	19	30
3	Saya selalu menghargai pendapat dan argumentasi yang tidak sepemahaman dengan saya di dalam instansi	21	9	30
4.	Saya rutin mengikuti kegiatan - kegiatan yang diadakan instansi tempat saya bekerja	12	18	30

Sumber :Diolah Penulis 2025

Berdasarkan Tabel 1.4 menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* belum berjalan dengan baik, dimana sebagian pegawai tidak bersedia untuk bekerja menjadi sukarelaan untuk membantu rekan kerja saya di instansi, selain itu sebagian pegawai kurang bersungguh-sungguh mengikuti setiap peraturan dan prosedur instansi, selain itu pegawai juga tidak selalu rutin mengikuti kegiatan - kegiatan yang diadakan instansi tempat saya bekerja.

Sehubung dengan hal diatas, maka komitmen organisasi, *servant leadership organization citizenship behaviour* (OCB) dan kinerja pegawai merupakan masalah yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena dapat meningkatkan hasil kerja karyawan. Sehingga mendukung sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan dari uraian diatas sangat penting komitmen organisasi, *servant leadership* dan *organization citizenship behaviour* (OCB) dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai Variabel Intervening pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa indikasi masalah yang ada pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU ialah sebagai berikut:

1. Pegawai belum mampu menyelesaikan pekerjaan dengan jumlah sesuai dengan target yang telah ditetapkan dan pegawai juga belum mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu..
2. Sebagian pegawai belum sepenuhnya merasakan keuntungan bekerja di organisasi ini cukup mendukung untuk mempertahankan loyalitas bagi mereka.
3. Sebagian pegawai merasa atasannya belum menganggap mereka seperti keluarga, belum selalu mendengarkan apa yang dijelaskan oleh karyawan, hal ini menunjukkan pemimpin belum bisa menjadi panutan bagi bawahannya dan pemimpin belum memiliki sikap yang konsisten terhadap karyawannya
4. Sebagian pegawai tidak bersedia untuk bekerja menjadi sukarelaan untuk membantu rekan kerja saya di instansi, selain itu sebagian pegawai kurang bersungguh-sungguh mengikuti setiap peraturan dan prosedur instansi, selain itu pegawai juga tidak selalu rutin mengikuti kegiatan - kegiatan yang diadakan instansi tempat saya bekerja.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dibuat batasan masalah agar ruang lingkup lebih fokus. Adapun batasan masalah yang dibuat adalah hanya membahas tentang pengaruh komitmen organisasi dan *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang masalah diatas, maka dapat dilakukan perumusan masalah sebagai berikut

1. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU?
2. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU?
3. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU?
4. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU?
5. Apakah ada pengaruh *organization citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU?
6. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU?
7. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari permasalahan diatas, peneliti dapat membuat tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organization citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Teoritis,
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan serta memperkaya teori tentang manajemen sumber daya manusia.
 - b. Untuk menambah wawasan mengenai pengaruh komitmen organisasi dan *servant leadership* dengan tingkat *organization citizenship behaviour* (OCB) melalui penerapan ilmu dan teori yang penulis peroleh selama di perkuliahan dan mengaplikasikannya kedalam penelitian ini.
2. Bagi Praktis,
 - a. Penelitian ini dapat menjadi sambungan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.
 - b. Untuk memahami lebih dalam faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan komitmen organisasi dan *servant leadership* dengan tingkat *organization citizenship behaviour* (OCB) sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Untuk faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

Menurut Muis (2019) kinerja adalah suatu tindakan yang terdiri atas beberapa unsur dan bukan hasil yang sekejap saja. Kinerja dipandang sebagai suatu proses. Menurut Nawawi (2017) mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi factor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Menurut Robbins (2018) menyatakan kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Melaksanakan kewajiban kerja seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang dihasilkan dari aktivitas tersebut.

Menurut Mangkunegara (2021) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (2022) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur karyawan nya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari karyawan nya.

2.1.1.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Nawawi (2017) bahwa : Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Menurut Rahmawanti, Swasto, & Prasetya (2016) menyatakan level atas dari struktur organisasi memerlukan kualitas informasi kinerja dengan karakteristik yaitu

1. Pengukuran kualitas

Yang melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.

2. Pengukuran kuantitas

Yang melibatkan perhitungan keluaran yang mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya.

3. Pengukuran ketepatan waktu

Merupakan jenis pengukuran khusus dan pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan penyelesaian waktu pekerjaan yang dilakukan.

Sedangkan pengukuran kinerja yang umum di kemukakan menurut Robbins (2018) adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas

Jumlah barang atau jasa yang diproduksi di bagi input yang dibutuhkan untuk menghasilkan output tersebut.

2. Efektivitas

Pengukuran kesesuaian tujuan organisasi dan seberapa baik tujuan tersebut dapat dicapai.

3. Peringkat industri dan perusahaan.

Cara yang umum bagi manajer untuk mengukur kinerja perusahaan.

2.1.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Nawawi (2017) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah :

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati
3. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
4. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
5. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi

Sedangkan manfaat pengukuran kinerja yang baik menurut Yuwono (2017) adalah :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*)
4. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.1.1.4 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wijaya (2017) faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan tiga faktor, yaitu yang meliputi :

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut.
Kemampuan individual karyawan ini mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat kemampuan individual adalah bahan mentah yang dimiliki seorang karyawan seperti pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang karyawan akan memiliki kinerja yang baik adalah jika karyawan tersebut memiliki kemampuan individual yang cukup

2. Tingkat usaha yang dicurahkan Usaha dari karyawan bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usaha merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, walaupun karyawan memiliki kemampuan individual untuk mengerjakan pekerjaan, tetapi tidak akan bekerja tanpa tingkat pencurahan usaha yang rendah.
3. Dukungan organisasi Dalam dukungan organisasional artinya fasilitas apa yang perusahaan sediakan bagi karyawan dapat berupa pelatihan, pengembangan, peralatan teknologi, dan manajemen.

Menurut Putrana, Fathoni, & Warso (2016) salah satu faktor yang mempengaruhi terlihat dari komitmen organisasi, dimana komitmen organisasi terjadi dikarenakan seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, kesediaan dan kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi

2.1.1.5 Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, menurut Mangkunegara (2021) menyatakan bahwa indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang telah ditetapkan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang telah ditetapkan

3. Keandalan kerja

Keandalan kerja adalah kemampuan karyawan memberikan integritas pribadi dalam meningkatkan tata kelola perusahaan dengan prinsip-prinsip baik.

4. Sikap kerja

Sikap kerja adalah kesiapan mental dan fisik untuk bekerja dengan cara tertentu yang dapat dilakukan dalam kecenderungan tingkah laku pekerja dalam menjalankan sebagai upaya memperkaya kecakapan dan kelangsungan hidup

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Robbins (2018) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Kualitas Kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas Kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain

4. Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat kemandirian seorang karyawan yang nantinya akan menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Dalam hal ini individu mengidentifikasi dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan bertahap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.

Menurut Darmawan (2019) menyatakan: “komitmen organisasi adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Menurut Umam (2018) komitmen organisasi adalah penerimaan yang kuat

dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap di perusahaan tersebut.

Menurut Sudarmanto (2019) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi.

Menurut Robbins (2018) menyatakan komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen yang tinggi dapat diartikan pemihakan karyawan (loyalitas) pada organisasi yang mempekerjakannya adalah tinggi.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relative dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu di luar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. Disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi di mana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi.

2.1.2.2 Peran Penting Komitmen Organisasi

Peran komitmen organisasi sangatlah memberikan dampak yang sangat baik terhadap kinerja karyawan terhadap perusahaan. Oleh sebab itu dengan adanya komitmen organisasi dapat memberikan dampak positif yang

dapat menunjang pencapaian tujuan dalam organisasi. Menurut Sopiah dan Sangadji (2019) peran penting dalam komitmen organisasi dapat disimpulkan dengan ditandai adanya:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Menurut Robbins (2018) mengemukakan ada tiga bentuk komitmen organisasi, yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitmen*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi yang didasari oleh pertimbangan biaya atau kerugian yang akan ditanggung jika meninggalkan organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya, norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan.

2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah dan Sangadji (2019) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi.
2. Gaya kepemimpinan.
3. Praktek sumber daya manusia berkaitan dengan imbalan.
4. Prospek karier dan tingkat pendidikan.

Sedangkan menurut Setiono dan Andjarwati (2019) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Keadilan dan kepuasan kerja

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasi tampaknya sulit dicapai ketika karyawan menghadapi beban kerja meningkat di perusahaan tetapi profit didapatkan oleh perusahaan hanya dinikmati manejar tingkat atas.

2. Keamanan kerja

Karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan di mana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai.

3. Pemahaman organisasi

Identifikasi secara perorangan terhadap organisasi, jadi masuk akal jika sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang perusahaan. Karyawan secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan dan pengalaman pribadi dari bagian lain.

4. Keterlibatan karyawan

Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan.

2.1.2.4 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2018) indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif, maksudnya di mana hubungan emosional karyawan terhadap organisasi saling terkait. Dan indikator ini ditinjau dari persepsi dari pada responden mengenai adanya rasa bangga menjadi salah satu bagian dari organisasi, sehingga tidak terbebani akan masalah yang timbul, justru dihadapi dan dihabiskan sepenuhnya untuk organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan dalam hal ini kaitannya atas dasar dari karyawan yang akan mengalami kerugian jika harus meninggalkan organisasinya. Dalam pengukuran indikator ini diukur dari pola perspektif para responden sulitnya meninggalkan organisasi dan tidak memiliki opsi lainnya.
3. Komitmen normatif, yang menggambarkan akan perasaan keterikatan terhadap organisasi, dan indikator ini diukur daripada perspektif para responden sehingga menumbuhkan adanya perasaan tidak etis apabila berpindah atau beralih ke organisasi lain.

Sedangkan menurut Setiono dan Andjarwati (2019) ada beberapa indikator dari komitmen organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Adanya perasaan menjadi bagian terhadap organisasi.
2. Munculnya kebanggaan akan organisasi.

3. Adanya rasa kepedulian terhadap organisasi.
4. Ketertarikan semata hanya bekerja pada organisasi terkait dan.
5. Kemudian rasa yang amat kuat terhadap nilai-nilai organisasi.

2.1.3 *Servant Leadership*

2.1.3.1 Pengertian *Servant Leadership*

Servant Leadership atau kepemimpinan yang melayani merupakan suatu gaya kepemimpinan yang mendahulukan kebutuhan orang lain dan kepentingan organisasi/perusahaan daripada kepentingan diri sendiri sebagai pemimpin. Menurut Rahayu (2019) servant leadership adalah pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin dan perilakunya, mengutamakan pengikut, perhatian pada masalah mereka, empati dengan mereka dan membantu mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh.

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

Menurut Jufrizen et al. (2023) *servant leadership* juga mengakui moral mereka tanggung jawab untuk keberhasilan organisasi serta keberhasilan karyawan mereka, konsumen, dan pemangku kepentingan lainnya. Alhasil,

pemimpin seperti itu menanamkan nilai *servant leadership* di dalam dan di luar organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* adalah kepemimpinan yang berasal dari hati nurani untuk melayani sepenuhnya para pengikutnya dengan tujuan mengembangkan mereka menjadi lebih baik untuk bekerja bersama-sama mencapai tujuan bersama.

2.1.3.2 Karakteristik *Servant Leadership*

Karakteristik *servant leader* dalam *servant leadership*, menurut Aji & Palupiningdyah (2016), yaitu :

1. Mendengarkan (*listening*)

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

2. Empati (*Empathy*)

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

3. Penyembuhan (*Healing*)

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

4. Kesadaran (*Awareness*)

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

5. Persuasi (*Persuasion*)

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

6. Konseptualisasi (*Conseptualization*)

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

7. Kejelian (*Foresight*)

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

8. Keterbukaan (*Steadship*)

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain

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

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

10. Membangun Komunitas (*Building Community*)

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

Sedangkan menurut Spears (2014) menyatakan ada 10 (sepuluh) untuk karakteristik utama dari seorang pemimpin pelayan (*servant leadership*) adalah sebagai berikut:

1. Mendengarkan (*listening*)

Pemimpin dapat membuat keputusan jika mengetahui dan memahami masalah apa yang sedang dihadapi. Itulah pentingnya mendengar secara tanggap para pengikutnya atau bawahannya baik yang dikatakan maupun yang tidak dikatakan, agar pemimpin tau sedang terjadi dan bagaimana cara mengatasinya.

2. Empati (*empathy*)

Pemimpin yang melayani itu merangkul pengikutnya. Merangkul di sini berarti dekat dengan pengikutnya, memahami, berempati atau tahu yang orang lain rasakan, dan melihat dunia dari sudut pandang lain. Jadi sikap empati ini juga membuat pengikutnya merasa menjadi pribadi yang unik“.

3. Menyembuhkan (*healing*)

Pemimpin yang melayani secara potensial mampu melakukan penyembuhan diri dan hubungannya dengan orang lain. Salah satu kekuatan dari pemimpin yang melayani adalah mampu membantu pengikutnya untuk menyelesaikan masalah pribadi. Proses penyembuhan ini berlangsung dua arah, pertama membantu pengikut menjadi sehat, dan kedua membuat pemimpin sendiri menjadi lebih baik.

4. Kesadaran diri (*awareness*)

Pemimpin yang melayani memiliki kesadaran diri yang tinggi. Kesadaran menolong seseorang dalam memahami masalah yang berkaitan dengan etika, kekuasaan, dan nilai.

5. Persuasif (*persuasion*)

Persuasif adalah bentuk komunikasi yang mampu meyakinkan orang lain untuk berubah.

6. Konseptualisasi (*conceptualization*)

Konseptualisasi merujuk pada kemampuan pemimpin dalam berpandangan jauh ke depan bagi suatu organisasi, dan memberi pemahaman yang jelas akan tujuan dan arah organisasi.

7. Memiliki visi (*foresight*)

Karakter ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin melihat masa depan. Lebih sederhana ialah kemampuan untuk menduga hal apa yang akan terjadi di masa depan berdasarkan pada apa yang terjadi saat ini dan masa lampau

8. Kemampuan melayani (*stewardship*)

Kewajiban utama pemimpin yang melayani adalah melayani itu sendiri. Secara etimologi melayani adalah kegiatan membantu orang lain atau memberikan diri untuk menolong dan membantu orang lain. Jadi pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang mampu memberikan diri kepada pengikutnya.

9. Komitmen pada pertumbuhan individu (*commitment to the growth of people*)

Pemimpin yang melayani selalu berkomitmen untuk membantu setiap pengikutnya di dalam organisasi agar bisa tumbuh baik secara pribadi maupun profesional. Dengan kata lain pemimpin dan pengikutnya saling bersinergi untuk bertumbuh dan berkembang bersama sesuai visi misi organisasi.

10. Membangun komunitas (*building community*)

Pemimpin yang melayani mampu membangun komunitas. Dalam kata lain bahwa pemimpin mampu menyediakan tempat di mana orang bisa merasa aman dan terhubung satu sama lain, tetapi tetap diberi kebebasan untuk mengekspresikan dirinya sendiri.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Servant Leadership*

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 : 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.

2.1.3.4 Indikator *Servant Leadership*

Indikator-indikator yang dikemukakan Dennis & Bocarnea (2015) tentang *servant leadership* adalah sebagai berikut:

1. *Love* (kasih sayang)

Kasih sayang menunjukkan rasa dan sikap bahwa seorang pemimpin peduli dengan anggotanya dan seorang pemimpin menganggap anggotanya tidak hanya sebagai alat untuk menjapai tujuan, namun juga sebagai pelengkap antara kebutuhan dan keinginan.

2. *Empowerment* (pemberdayaan)

Pemberdayaan menekankan pada kerjasama dengan mempercayakan kekuasaan kepada bawahan atau anggotanya dan mendengarkan saran dari bawahan atau anggota tersebut

3. *Vision* (visi)

Visi merupakan arah ataupun tujuan di masa yang akan datang dan dibawab oleh seorang pemimpin. Visi akan menjadi inspirasi dan menunjukkan hal baik untu di masa mendatang. Visi yang baik tentu perlu diterapkan, karena hal tersebut menunjukkan apa yang akan dilakukan orang seorang pemimpin dimasa yang akan dating. Tentunya hal ini akanmenjadi inspirasi dan menunjukkan hal baik ke depannya.

4. *Humility* (kerendahan hati) Kerendahan hati menunjukkan sikap seorang pemimpin memiliki rasa saling menghormati dan ikut berkontribusi serta mengakui hasil kerja bawahannya.

5. *Trust* (kepercayaan)

Kepercayaan memperlihatkan seorang pemimpin dapat dipercaya anggotanya serta dapat menunjukkan kelebihan yang membuat pemimpin tersebut dapat terpilih.

Menurut Patterson (2016) adapun indikator dari kepemimpinan melayani adalah:

1. *Agapao love* (kasih yang murni)

Cinta adalah dasar dari kepemimpinan melayani, khususnya cinta yang murni dan tulus. Mencintai yang dimaksud mencakup menghargai pendapat bawahan dan berhati-hati dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan prinsip, kewajiban, dan kepatutan. Pemimpin yang berkasih sayang akan menunjukkan perhatian yang lebih kepada seluruh karyawan, bersimpati dan berempati, bisa menjadi pendengar yang baik.

2. *Humility* (kerendahan hati)

Kerendahan hati adalah kemampuan untuk mempertahankan prestasi dan talenta seseorang dalam perspektif, yang mencakup penerimaan diri, dan selanjutnya mencakup tidak berfokus pada diri sendiri melainkan berfokus pada orang lain. Seorang pemimpin yang rendah hati tentunya mampu berbesar hati dalam mendengarkan nasihat orang lain, tidak serakah terhadap jabatan dan posisinya, tidak sombong, dan menghindari sikap diktator.

3. *Altruism* (mengutamakan orang lain)

Pemimpin dengan sifat kepemimpinan melayani percaya bahwa kesenangan pribadi dapat diperoleh dari membantu orang lain, peduli terhadap kesejahteraan orang lain, dan mendahulukan kebutuhan orang lain daripada dirinya.

4. *Vision* (visi/tujuan)

Fokus dari kepemimpinan yang melayani adalah pada tujuan anggota individu organisasi. Komponen visi adalah tentang bagaimana anggota organisasi berada di masa depan, tujuan, masa depan anggota dan organisasi. Visi ini mengacu pada gagasan bahwa pemimpin melihat ke depan dan melihat karyawan sebagai sesuatu yang berharga dan layak dibantu guna mencapai keadaan tersebut. Selain itu, pemimpin visioner harus mampu menumbuhkan semangat dari karyawan agar bisa berjuang bersama mewujudkan impian.

5. *Trust* (percaya)

Seorang *Servant-leader* adalah orang yang dipilih berdasarkan sebuah kelebihan atau keunggulan tertentu yang membuat orang tersebut memperoleh kepercayaan dari anggotanya.

6. *Empowerment* (pemberdayaan)

Servant leader berfokus pada kerjasama, tidak otoriter, memberikan hak kepada karyawan untuk mengambil keputusan, serta mendengarkan kritik dan saran dari bawahannya.

7. *Service* (pelayanan)

Servant leader memiliki keyakinan bahwa melayani adalah hakikat dari seorang pemimpin. Sebelum melakukan pelayanan untuk orang lain, maka servant leader harus mampu melayani dirinya sendiri dengan baik.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior*

2.1.4.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Menurut Sitio (2021) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah seberapa besar usaha karyawan yang mampu terhadap tuntutan pekerjaan serta mendapatkan prestasi atas kinerja karyawannya. Menurut Jufrizen, (2022) *Organizational Citizenship behavior* (OCB) merupakan loyalitas kecintaan dan rasa memiliki dari anggota organisasi kepada organisasinya.

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

Berdasarkan defisini-defenisi pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah karyawan yang sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan pimpinan kepadanya.

2.1.4.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Keberadaan OCB merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Menurut Leksono (2018) Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* dalam peningkatan kinerja organisasi sangat vital. Adapapun penjelasan manfaat-manfaat tersebut sebagai berikut:

1. Meningkatkan Produktifitas Rekan Kerja

Karyawan yang membantu dan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dapat menjadi seorang karyawan yang produktif.

2. Meningkatkan Produktifitas

Karyawan yang menampilkan perilaku kemauan bekerja, akan membantu seorang Kadis menerima saran dan umpan baik yang berharga dari karyawan untuk meningkatkan potensi kerja.

3. Menghemat Sumber Daya Untuk Tujuan Yang Lebih Produktif

Karyawan yang saling tolong menolong dalam menyelesaikan pekerjaan tidak perlu melibatkan kadis dan dampaknya ialah kadis dapat memakai waktu untuk melaksanakan tuga lainnya.

4. Membantu Menghemat Sumber Daya Yang Langka Untuk Memelihara Fungsi Kelompok.

Karyawan yang menampilkan perilaku terbaik terhadap rekan kerjanya dan bersikap jujur dengan mengurangi perselisihan antar kelompok, dan juga dapat mengurangi waktu yang terbuang.

5. Meningkatkan Kemampuan Organisasi Menarik dan Mempertahankan Karyawan Terbaik.

Memberikan contoh pada karyawan dengan menampilkan perilaku sikap sportif akan menumbuhkan komitmen organisasi.

6. Meningkatkan Stabilitas Kinerja Organisasi

Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja dan yang memiliki beban kerja yang cukup berat dapat meningkatkan kestabilan dalam pekerjaan dan karyawan yang memiliki sifat konsisten yang cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang bagus.

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

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a. Karyawan yang mendorong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b. Seiring dengan berjalanya waktu perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan keseluruhan unit kerja atau kelompok
2. OCB meningkatkan produktivitas
 - a. Karyawan yang menampilkan perilaku civic akan membantu mendapat saran atau umpan menyelesaikan konflik kantor berkurang.
3. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja

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

- b. Karyawan menampilkan perilaku conscientious (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

OCB merupakan perilaku yang bersifat suka rela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Menurut Rahmawati & Prasetya (2017) Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh dua faktor yaitu factor internal serta factor eksternal dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Faktor Internal

a. Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target. Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja meliputi upah, kesempatan, promosi, supervise, atau pengawasan serta hubungan dengan rekan kerja.

b. Komitmen Organisasi

Mengartikan komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi. Komitmen terbagi menjadi 3 yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan

c. Kepribadian

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

d. Moral Karyawan

Moral berasal dari bahasa latin yaitu adat istiadat yang berarti tabiat atau kelakuan. Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja atau tidak sengaja. Mengemukakan bahwa moral merupakan kewajiban-kewajiban seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya. Ada 3 unsur moral yaitu kesadaran, kecintaan, dan keberanian.

e. Motivasi Diartikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi dan persyaratan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Ada 3 karakteristik pokok dari motivasi yaitu usaha, kemauan, arah / tujuan.

2. Faktor eksternal

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan ialah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi tersebut.

b. Kepercayaan Pada Pimpinan

Kepercayaan atau riset adalah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reabilitas, dan perhatian.

Menurut Leksono (2018) Ada beberapa factor yang dapat memperngaruhi OCB. Berikut ini penjelasan dari factor-faktor:

1. Kesan Karyawan

bahwa karyawan dapat membantu orang lain dan mebutuhkan tanggung jawab atas tugas tambahan untuk mendorong citra yang baik dirinya dalam organisasinya

2. Kepribadian Karyawan

seperti gagasan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan OCB, gagasan bahwa kepribadian dan karakteristik menjelaskan OCB dalam situasi dimana tidak ada intensif yang kuat

3. Karateristik Tugas

tugas memiliki hubungan yang konsiten dengan perilaku kewarganegaraan/OCB . karakteristik tugas yang paling jelas termasuk kemandirian dalam mengerjakan tugas, rtinitas dan tugfas yang saling ketergantungan dalam tujuan

4. Kelompok Organisasi

luasannya formalisasi organisasi dukungan organisasi yang dirasakan jarak tempatkan anantara karyawan dan orang lain dengan organisasi merupakan variabel yang dianalisis sebagai predictor OCB karyawan

2.1.4.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan istilah bagi karyawan yang memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi perusahaan. Menurut Hermaningsih (2012) Ada 5 perilaku *citizenship* atau ekstra peran yang diimplementasikan dalam bentuk perilaku yaitu:

1. *Altruism* (Perilaku membantu orang lain)

Sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada kawan sekerja yang baru dan menyediakan waktu untuk orang lain. Perilaku membantu rekan atau teman sekerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapinya baik dalam mengenai tugas maupun organisasi dan masalah pribadi orang lain.

2. *Conscientiousness* (Ketelitian dan kehati-hatian)

Kehati-hatian seperti efisiensi menggunakan waktu dan tingkat kehadiran tinggi. Perilaku berusaha untuk memuaskan yang diharapkan oleh kantor atau perilaku yang sangat sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan nya.

3. *Sportsmanship* (Perilaku yang sportif)

Seperti menghindari komplain dan keluhan yang picik (*sportsmanship*) ialah memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi. Perilaku memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam suatu kerjaan atau organisasinya. Iklim yang positif diantara karyawan- karyawan akan

lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. *Courtesy* (Menjaga hubungan baik)

Menjaga hubungan baik dengan rekan sekerjanya agar terhindar dari masalah-masalah yang dimiliki adalah orang-orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Sifat sopan dan taat seperti melalui surat peringatan atau pemberitahuan sebelumnya dan meneruskan informasi dengan cepat.

5. *Civic virtue* (kebijakan warga)

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi atau mengikuti perubahan dalam organisasi mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi yang diperbaiki.

Menurut Lubis (2015) terdapat beberapa indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah

1. *Sportsmanship* : Toleransi terhadap ketidaknyamanan atau masalah di tempat kerja tanpa mengeluh
2. *Civic virtue* : Berpartisipasi aktif dalam kehidupan organisasi, seperti menghadiri rapat atau mengusulkan perbaikan
3. *Conscientiousness* : Melakukan pekerjaan lebih dari standar yang diharapkan tanpa mengharapkan imbalan
4. *Altruism*: Menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan tugas atau pribadi.

2.2 Kerangka Berpikir Konseptual

2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Komitmen merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Menurut Putrana et al. (2016) komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, kesediaan dan kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi.

Menurut Umam (2018) komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Hasil penelitian Sapitri (2016); Muis, Jufrizen, & Fahmi (2018); Jufrizen et al. (2017); Daulay et al. (2019) menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah suatu perilaku yang lahir di dalam diri individu itu sendiri dengan kesadaran untuk melakukan suatu tindakan yang memberikan manfaat bagi orang lain dan organisasi. Dimana

individu atau seorang karyawan rela melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab yang diberikan kepadanya, hal tersebut tentunya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan (Daulay et al., 2022).

Ketika karyawan merasa puas dengan apa yang ada dalam organisasi, maka karyawan akan memberikan hasil kinerja yang maksimal dan terbaik. Begitu

juga dengan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja.

Hasil penelitian Kurniawan (2015) yang dilakukan pada PT.X Bandung, hasil penelitian Udayana & Suwandana (2017), yang dilakukan pada Bar and Restaurant Slippery Stone Bali dan hasil penelitian Bismala & Manurung (2021) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB.

2.2.3 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

Seorang pemimpin harus mempunyai visi dan misi yang jelas untuk dapat membawa suatu organisasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pikiran positif dan perkataan positif adalah bagian integral berpikir dan bertindak sebagai pemimpin dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. *Servant leadership* memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan sehingga karyawan melakukan tindakan-tindakan yang efektif bagi perusahaan.

Adapun kinerja banyak dipengaruhi berbagai faktor diantaranya faktor individu yang terdiri dari kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social dan demografi seseorang, faktor psikologi yang

terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja, dan faktor organisasi yang terdiri dari struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (*reward system*) (Umam, 2018). Hasil penelitian hasil ini menjadi bukti jika kepemimpinan merupakan factor penting bagi organisasi dalam mengarahkan sumber daya manusia untuk meraih kinerja seperti yang diharapkan.

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.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh Muhtasom et al. (2017); Agatha & Go (2021); Muslih & Pratama (2022) dan Aji & Palupiningdyah (2016) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

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

Servant leadership juga mengakui moral mereka tanggung jawab untuk keberhasilan organisasi serta keberhasilan karyawan mereka, konsumen, dan

pemangku kepentingan lainnya. Alhasil, pemimpin seperti itu menanamkan nilai *servant leadership* di dalam dan di luar organisasi

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. 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.

Menurut Khan et al. (2020) 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.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Pratama et al. (2020) bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Sama halnya dengan penelitian oleh Handayani et al. (2020) bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Organizational Citizenship Behavior yang berada dalam sebuah organisasi mendorong terciptanya lingkungan organisasi yang lebih efektif dan positif. Hal ini dapat mendukung karyawan yang belum menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* untuk berperilaku lebih dan membantu meningkatkan kinerjanya. *Organizational Citizenhsip Behavior* memiliki lingkup yang luas dibandingkan dengan komitmen karyawan secara pribadi karena arti dari citizen adalah kewargaaan sehingga memiliki tanggung jawab dan rasa cinta terhadap pekerjaan secara sukarela dan tanpa diawasi.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* tidak terdapat pada job description karyawan, tetapi sangat diharapkan karena mendukung peningkatan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan kontribusi seorang individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu (Putrana et al., 2016)

Dengan semakin baiknya perilaku OCB maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lestari & Ghaby (2018); Jufrizen et al. (2020); Prayogi et al. (2021) membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

2.2.6 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi secara internal terdorong untuk berpartisipasi lebih aktif, tidak hanya dalam menjalankan tugas rutin tetapi juga dalam mendukung tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen akan lebih cenderung untuk melakukan tindakan-tindakan sukarela di luar peran dan tanggung jawab formalnya. Perilaku OCB ini, meskipun tidak secara langsung tertulis dalam deskripsi pekerjaan, pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya budaya saling bantu dan proaktif, efisiensi operasional dan produktivitas dapat meningkat.

Komitmen organisasi memengaruhi kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan cara menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa memiliki keterikatan psikologis, yang mendorong mereka untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan secara sukarela. Karyawan yang berkomitmen akan lebih mungkin menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, memberikan saran, dan menunjukkan kesetiaan, yang secara kolektif meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan organisasi (Heryudanto & Suratman, 2022).

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dimana menurut (Pusparani et al., 2018), Sutrisno & Warso (2018), Rembet et al. (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi.

2.2.7 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*

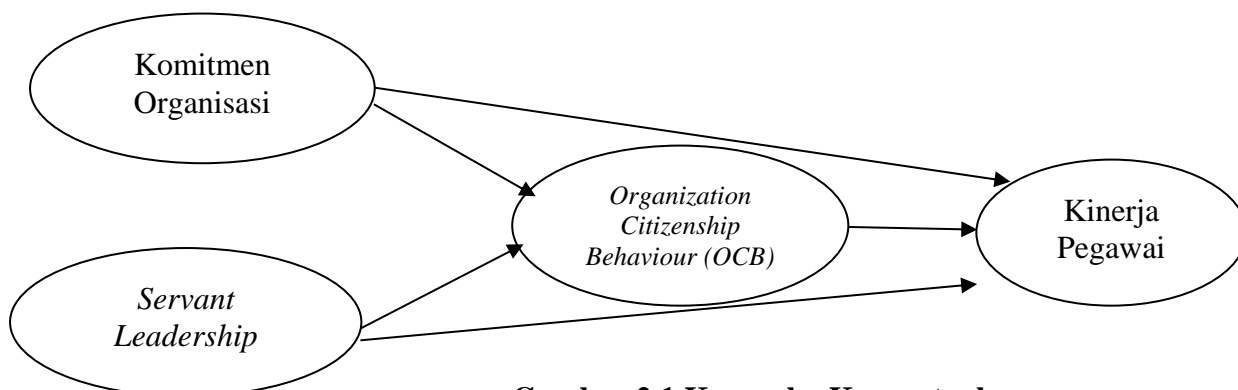
Servant leadership juga mengakui moral mereka tanggung jawab untuk keberhasilan organisasi serta keberhasilan karyawan mereka, konsumen, dan pemangku kepentingan lainnya. Pemimpin seperti itu menanamkan nilai *servant leadership* di dalam dan di luar organisasi. Pemimpin yang melayani menumbuhkan budaya yang mendukung perilaku etis dan kolaborasi, yang secara langsung mendorong OCB. Pemimpin yang melayani memberikan bimbingan dan menginspirasi karyawan, membuat mereka lebih termotivasi untuk berperilaku seperti warga negara organisasi yang baik (misalnya, membantu orang lain, bersikap sportif).

Perilaku OCB ini, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi lebih dari yang diharapkan, dapat secara langsung meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan. *Servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) memengaruhi kinerja karyawan secara positif melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pemimpin yang melayani fokus pada kebutuhan karyawan, sehingga menumbuhkan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Dengan menerapkan *servant leadership*, organisasi dapat secara efektif mendorong perilaku OCB. Perilaku sukarela ini menjadi jembatan penting yang membantu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan (Nandana & Putra, 2024) .

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tamimi & Sopiah (2022) dengan hasil penelitian *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organization Citizenship Behaviour* (OCB).

2.2.8 Kerangka Berpikir Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertitik tolak dari latar belakang masalah. Berdasarkan setelah pustaka yang dikembangkan diatas maka sebuah kerangka konseptual teoritis dapat dikembangkan seperti yang disajikan dalam diagram berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah (Sugiyono, 2016). Adapun hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.
2. Ada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU
3. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU
4. Ada pengaruh *servant leadership* terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU

5. Ada pengaruh *organization citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU
6. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU
7. Ada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian (Nasution et al., 2020). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif yaitu penelitian untuk mengetahui hubungan antara dua variabel (atau lebih) tersebut. Di mana hubungan antara variabel dalam penelitian akan dianalisis dengan menggunakan ukuran-ukuran statistika yang relevan atas data tersebut untuk menguji hipotesis. Penelitian asosiatif menurut Sugiyono (2016) merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.”

3.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut (Sugiyono, 2016). Definisi operasional variabel merupakan penjelasan tentang bagaimana suatu variabel akan diukur dalam sebuah penelitian. Tujuannya adalah untuk menunjukkan cara pengukuran atau pengoperasionalan suatu konsep, sehingga konsep tersebut dapat diteliti atau diukur secara empiris. Adapun definisi dari variabel diatas adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Komitmen Organisasi (X_1)	Komitmen organisasi adalah penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap di perusahaan tersebut	1. Komitmen afektif 2. Komitmen berkelanjutan 3. Komitmen normatif (Robbins, 2018)	Likert
<i>Servant Leadership</i> (X_2)	<i>Servant leadership</i> adalah kepemimpinan yang berasal dari hari nurani untuk melayani sepenuhnya para pengikutnya dengan tujuan mengembangkan mereka menjadi lebih baik untuk bekerja bersama-sama mencapai tujuan bersama	1. <i>Love</i> (kasih sayang) 2. <i>Empowerment</i> (pemberdayaan) 3. <i>Vision</i> (visi) 4. <i>Humility</i> (kerendahan hati) 5. <i>Trust</i> (kepercayaan) (Dennis & Bocarnea, 2015)	Likert
<i>Organizational Citizenhip Behavior</i> (Z)	<i>Organizational Citizenhip Behavior</i> (OCB) adalah karyawan sukarela mengerjakan pekerjaan melebihi dari standar tugas yang diberikan	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportsmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic virtue</i> (Hermaningsih, 2012)	Likert
Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas, dimana karyawan melaksanakan kewajiban kerja seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang dihasilkan dari aktivitas tersebut	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Ketepatan Waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian (Robbins, 2018)	Likert

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU Jl. K.H. Wahid Hasyim No.8A, Merdeka, Kec. Medan Baru, Kota Medan, Sumatera Utara 20154.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan pada bulan November 2025 sampai dengan April 2026

Tabel 3.2
Rincian Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Nov				Des				Jan				Feb				Mar				Apr			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul			■	■																				
2	Pengambilan data					■	■	■	■																
3	Penyusunan Proposal									■	■	■	■												
4	Seminar Proposal													■											
5	Riset													■	■	■	■								
6	Pengolahan data																	■	■	■	■				
7	Penulisan Skripsi																	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Bimbingan Skripsi																					■	■	■	■
9	ACC Skripsi																								
10	Sidang																								

3.4 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016) mengatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian adalah pegawai Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU yang berjumlah 82 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2016) . Menurut Suharsimi (2022) mengatakan bahwa apabila subjeknya kurang dari 100, maka seluruh populasi menjadi sampel penelitian. tetapi jika subjeknya lebih dari 100 maka dapat diambil 10-15% atau 15-25%. Dimana sampel yang digunakan berupa sampel jenuh, yaitu menggunakan seluruh populasi untuk sampel penelitian yaitu sebanyak 82 pegawai Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU. Dengan rincian jumlah pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3
Jumlah Pegawai

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Sub Bagian Umum	3
2.	Sub Koordinasi Keuangan	6
3.	Sub Program	5
4.	Bidang Penanaman Modal	38
5.	Bidang Pelayanan Terpadu Satu Pintu	30
Total		82

Sumber: Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2016) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kuesioner (Angket)

Menurut Sugiyono (2016) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat mengenai pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Adapun dalam penyebaran kuesioner yang dapat dilakukan peneliti dengan menggunakan jenis skala likert, dimana pengukuran skala likert dengan bentuk checklist dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi yaitu:

Tabel 3.4
Skala Likert

Item	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

2. Wawancara Interview

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini, adapun pihak yang diwawancarai dalam penelitian ini adalah pada karyawan Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, yaitu menguji dan menganalisis data perhitungan angka-angka dan menarik kesimpulan dari pengujian tersebut dengan rumus dibawah ini:

3.6.1 Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (partial least square/PLS) yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang powerfull oleh karenatidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori,ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan bantuan dari software SmartPLS 3.0 for Windows, untuk menguji hubungan antar variabel.

Menurut Juliandi (2018) analisis PLS memiliki dua komponen model sebagai berikut:

1. Model Struktural (*Structural Model/Inner Model*)
2. Model Pengukuran (*Measurement Model/Outer Model*)

3.6.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Menurut Juliandi (2018) model struktural adalah model yang mendeskripsikan hubungan antar konstruk (variabel laten) yang didasarkan kepada teori atau asumsi-asumsi tertentu. Analisis model struktural menggunakan dua bentuk pengujian sebagai berikut:

1. *R-square*

Pengujian *R-square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (variabel terikat) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhi (variabel bebas). *R-square* bertujuan untuk mengetahui prediksi model tersebut baik atau buruk (Juliandi, 2018).

Menurut Juliandi (2018) terdapat tiga kriteria dalam penilaian *R-square* sebagai berikut:

- a. Jika nilai *R-square* 0,25 maka model adalah lemah
- b. Jika nilai *R-square* = 0,50 maka model adalah sedang
- c. Jika nilai *R-square* = 0,75 maka model adalah kuat

2. *F-square*

Pengujian *F-square* atau *F2 effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (variabel bebas) terhadap variabel yang dipengaruhi (variabel terikat). Pengujian *F-square* disebut juga efek perubahan R^2 . Artinya, perubahan nilai R^2 saat variabel terikat tertentu dihilangkan dari model, maka hal tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk variabel bebas (Juliandi, 2018).

Menurut Juliandi (2018) terdapat tiga kriteria dalam penilaian F -square sebagai berikut:

- a. Jika nilai $F^2=0,02$ efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- b. Jika nilai $F^2 = 0,15$ efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- c. Jika nilai $F^2 = 0,35$ efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen

3.6.3 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Menurut Juliandi (2018) model pengukuran adalah model yang mendeskripsikan hubungan antar konstruk (variabel laten) dengan indikatornya. Pengujian pada outer model memberikan nilai pada analisis reliabilitas dan validitas. Menurut Juliandi (2018) analisis model pengukuran menggunakan tiga bentuk pengujian sebagai berikut:

1. Convergent Validity

Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas antar indikator-indikator pengukurann. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai loading factor pada variabel endogen dan variabel eksogen. Nilai yang disarankan untuk convergent validity adalah $> 0,7$ pada model penelitian yang relatif sudah banyak diteliti .Jika model dalam penelitian merupakan model yang baru dikembangkan atau penelitian pertama, maka nilai loading factor ditoleransi pada 0,5.

2. *Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* merupakan nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara yang dapat dilakukan untuk mengetahui terkait diskriminan tersebut adalah melalui perbandingan nilai *loading factor konstruk* yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading factor konstruk* yang lain. Nilai pengukuran *loading factor* $>0,50$.

3. *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* merupakan ukuran untuk mengukur reliabilitas suatu indikator. Nilai *composite reliability* diharapkan minimal 0,7, apabila nilai *composite reliability* diatas 0,8 maka dapat disimpulkan bahwa data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah analisis data yang sangat penting karena memiliki peran dalam menjawab rumusan masalah penelitian dan membuktikan hipotesis penelitian.

3.6.3.1 Analisis Efek Mediasi (*Mediation Effect*)

Analisis efek mediasi bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung antara X_1 terhadap Y , X_2 terhadap Y , X_1 terhadap Z , X_2 terhadap Z , Z terhadap Y serta pengaruh tidak langsung antara X_1 terhadap Y melalui Z dan X_2 terhadap Y melalui Z . Analisis efek mediasi terdiri dari tiga tahap yaitu:

1. *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Analisis *direct effect* (pengaruh langsung) bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria pengukuran *direct effect* antara lain:

a. Koefisien Jalur

Jika nilai koefisien jalur adalah positif maka suatu variabel terhadap adalah searah. Jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat, maka nilai variabel yang dipengaruhi juga akan meningkat. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah. Jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat, maka nilai variabel yang dipengaruhi akan menurun,

b. Nilai Profitabilitas

Jika nilai P-values $< 0,05$ maka signifikan dan jika nilai P-values $> 0,05$ maka tidak signifikan.

2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Analisis *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (variabel eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (variabel endogen) yang dimediasi oleh suatu variabel intervening (Juliandi, 2018). Kriteria penilaian *indirect effect* antara lain:

a. Jika nilai P-values $< 0,05$ maka signifikan

Artinya, variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain pengaruhnya tidak langsung.

b. Jika nilai P-values $>0,05$ maka tidak signifikan

Artinya, variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain pengaruhnya langsung.

3. *Total Effect*

Total effect adalah efek dari berbagai hubungan. Total effect merupakan gabungan antara efek langsung dan efek tidak langsung (Juliandi, 2018).



BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pertanyaan untuk variabel (X_1), 10 pertanyaan untuk variabel (X_2), 10 pertanyaan untuk variabel (Z) dan 10 pertanyaan untuk variabel (Y) dimana yang menjadi variabel X_1 , adalah komitmen organisasi, yang menjadi variabel X_2 adalah *servant leadership*, yang menjadi variabel Z adalah *organizational citizenship behaviour* (OCB) dan variabel kinerja pegawai (Y). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 82 pegawai sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *Likert*.

4.1.1.1 Karakteristik Responden

1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Perempuan	30 orang	36 %
2	Laki-Laki	52 orang	64 %
	Jumlah	82 orang	100%

ber : data yang diolah (2026)

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden yang bekerja di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU terdiri dari 30

orang perempuan (36%) dan laki-laki sebanyak 52 orang laki-laki (64%) dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU adalah laki-laki, hal ini menunjukkan pertanggung jawaban pekerjaan dibebankan kepada laki-laki

2. Karakteristik Berdasarkan Usia

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atas responden yang berusia, 20-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun dan usia di atas 51 tahun, untuk hasil selengkapnya dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden berdasarkan Usia

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	20 – 30 tahun	21 orang	26%
2.	31– 40 tahun	42 orang	51%
3.	41 – 50 tahun	12 orang	15%
4.	Di atas 51 tahun	7 orang	8 %
Jumlah		82 orang	100%

Sumber : data yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.2 di atas yakni deskripsi responden berdasarkan usia, dimana kelompok usia responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah responden yang berusia antara 31– 40 tahun yakni sebanyak 42 orang (51%), kemudian disusul responden yang berusia antara 20-30 tahun dengan jumlah responden sebanyak 21 orang (26%), dimana karyawan yang produktif dalam menjalankan pekerjaan berada diusia muda.

3. Karakteristik Responden menurut Jenis Pendidikan

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

Tabel 4.3
Karakteristik Responden menurut Jenis Pendidikan

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	SMA	5 orang	6%
2.	D-3	12 orang	15%
3.	S1(Starat 1)	54 orang	66%
4.	S2 (Strata 2)	11 orang	13%
Jumlah		82 orang	100%

Sumber : data yang diolah (2026)

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 54 orang atau 66%, sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata jenis pendidikan pegawai yang bekerja adalah Sarjana, hal ini dikarenakan pegawai yang memiliki keahlian dan keterampilan yang lebih baik berada pada pendidikan Sarjana.

4. Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atas responden yang bekerja kurang dari 1 tahun, 1 sampai 3 tahun, 4 sampai 5 tahun dan atas 5 tahun, untuk hasil selengkapnya dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.4
Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Kurang dari 1 tahun	15 orang	18%
2.	1– 3 tahun	51 orang	62%
3.	4 – 5 tahun	12 orang	15%
4.	Di atas 5 tahun	4 orang	5%
Jumlah		82 orang	100%

Sumber : data yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.4 di atas yakni deskripsi responden berdasarkan lama kerja, dimana kelompok lama kerja responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah responden berada diantara 1– 3 tahun yakni sebanyak 51 orang (62%), kemudian disusul responden yang berusia kurang dari 1 tahun dengan jumlah responden sebanyak 15 orang (18%).

4.1.1.2 Analisa Variabel Penelitian

Berdasarkan evaluasi dari jawaban yang ada pada pernyataan variabel bebas mengenai komitmen organisasi.

Tabel 4.5
Skor Angket untuk Variabel Komitmen Organisasi (X₁)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	35	39	48	10	12	4	5	0	0	82	100
2	25	30	39	48	17	21	1	1	0	0	82	100
3	23	28	50	61	8	10	1	1	0	0	82	100
4	24	29	42	51	14	17	2	2	0	0	82	100
5	25	30	43	52	10	12	2	2	2	2	82	100
6	28	34	46	56	5	6	3	4	0	0	82	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah (2026)*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai akan tetap bekerja di instansi karena mendapatkan gaji yang sesuai dengan keinginan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 48%
2. Dari jawaban kedua mengenai akan tetap bekerja di instansi karena saya membutuhkan pekerjaan ini, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 48%
3. Dari jawaban ketiga mengenai tetap bertahan bekerja di instansi, walaupun bidang pekerjaan yang tidak sesuai dengan pendidikan,

sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 61%

4. Dari jawaban keempat mengenai merasa bertanggung jawab atas perkembangan instansi, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 51%
5. Dari jawaban kelima mengenai bangga menjadi bagian dari pegawai di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, sebagian responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 52%
6. Dari jawaban keenam mengenai sudah merasa aman dan nyaman bekerja di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 56%

Berdasarkan Hasil angket pada jawaban responden yang menyetujui bahwa komitmen organisasi melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki hubungan terhadap kinerja pegawai Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.

Sedangkan berdasarkan evaluasi dari jawaban pada pernyataan variabel bebas mengenai *servant leadership*.

Tabel 4.6
Skor Angket untuk Variabel *Servant Leadership* (X_2)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	33	40	39	48	6	7	4	5	0	0	82	100
2	28	34	46	56	5	6	2	2	1	1	82	100
3	34	41	37	45	8	10	3	4	0	0	82	100
4	33	40	37	45	10	12	2	2	0	0	82	100
5	34	41	41	50	5	6	2	2	0	0	82	100
6	36	44	39	48	4	5	3	4	0	0	82	100
7	39	48	32	39	10	12	1	1	0	0	82	100

8	32	39	40	49	8	10	2	2	0	0	82	100
9	28	34	45	55	6	7	2	2	1	1	82	100
10	33	40	41	50	6	7	1	1	1	1	82	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah (2026)*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai merasa pemimpin bersikap simpatik, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 48%
2. Dari jawaban kedua mengenai pemimpin saya menciptakan rasa nyaman dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 56%
3. Dari jawaban ketiga mengenai merasa pemimpin memberikan kepercayaan terhadap saya dalam mengerjakan tugas, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 45%
4. Dari jawaban keempat mengenai merasa pemimpin mengakui kontribusi saya dalam melakukan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 45%
5. Dari jawaban kelima mengenai pemimpin saya memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 50%
6. Dari jawaban keenam mengenai pimpinan mampu mendorong karyawan untuk selalu kreatif dan inovatif, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 48%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai merasa pendapat saya di dengarkan oleh pemimpin, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 48%

8. Dari jawaban kedelapan mengenai merasa pemimpin memotivasi saya agar bekerja semakin giat, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 49%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai percaya terhadap kebijakan pemimpin, sebagian besar responden menjawab setuju persentase sebesar 55%.
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai rekan kerja memberi kepercayaan terhadap sesama rekan kerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 50%.

Berdasarkan Hasil angket pada jawaban responden yang menyetujui bahwa *servant leadership* melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki hubungan terhadap kinerja pegawai Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.

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

Tabel 4.8
Skor Angket *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) (Z)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	35	39	48	10	12	4	5	0	0	82	100
2	27	33	37	45	16	20	2	2	0	0	82	100
3	33	40	32	39	16	20	1	1	0	0	82	100
4	34	41	31	38	13	16	3	4	1	1	82	100
5	30	37	44	54	8	10	0	0	0	0	82	100
6	29	35	36	44	14	17	3	4	0	0	82	100
7	31	38	34	41	15	18	2	2	0	0	82	100
8	26	32	45	55	8	10	3	4	0	0	82	100
9	34	41	33	40	14	17	1	1	0	0	82	100
10	26	32	36	44	18	22	2	2	0	0	82	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah* (2026)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama pernah dengan senang hati membantu teman sekerta yang membutuhkan bantuan tanpa mengharpkan imbalan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 48%
2. Dari jawaban kedua mengenai bersedia untuk bekerja menjadi sukarelaan untuk membantu rekan kerja saya di instansi, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 45%
3. Dari jawaban ketiga mengenai selalu bersungguh-sungguh mengikuti setiap peraturan dan prosedur instansi, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 40%
4. Dari jawaban keempat mengenai selalu menyelesaikan dan menyerahkan laporan lebih awal dari jadwal yang telah ditentukan oleh instansi, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 41%
5. Dari jawaban kelima mengenai selalu mentolerir (tidak protes) ketika instansi melakukan kesalahan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 54%
6. Dari jawaban keenam mengenai perusahaan melakukan kebijakan baru dan tidak sesuai dengan pendapat saya. Saya akan menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan tersebut, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 44%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai tidak pernah mempunyai masalah dengan teman instansi sehingga lingkungan instansi menjadi

harmonis, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 41%

8. Dari jawaban kedelapan mengenai selalu menghargai pendapat dan argumentasi yang tidak sepemahaman dengan saya di dalam instansi, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 55%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai tertarik untuk mengikuti perkembangan kemajuan dengan cara mencari informasi – informasi penting yang dapat bermanfaat bagi instansi, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan nilai untuk persentase sebesar 41%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai rutin mengikuti kegiatan - kegiatan yang diadakan instansi tempat saya bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 44%

Berdasarkan Hasil angket pada jawaban responden yang menyetujui bahwa *organizational citizenship behaviour* (OCB) melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki hubungan terhadap kinerja pegawai Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.

Sedangkan berdasarkan evaluasi dari jawaban yang ada pada pernyataan variabel terikat mengenai kinerja pegawai.

Tabel 4.8
Skor Angket untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	38	46	35	43	7	9	2	2	0	0	82	100
2	32	39	36	44	9	11	5	6	0	0	82	100
3	32	39	38	46	10	12	2	2	0	0	82	100
4	31	38	38	46	10	12	3	4	0	0	82	100
5	30	37	38	46	10	12	3	4	1	1	82	100
6	27	33	43	52	8	10	3	4	1	1	82	100
7	34	41	38	46	10	12	0	0	0	0	82	100
8	32	39	38	46	10	12	2	2	0	0	82	100
9	59	72	15	18	3	4	5	6	0	0	82	100
10	59	72	15	18	6	7	1	1	1	1	82	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah (2026)*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai memiliki semangat tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 46%
2. Dari jawaban kedua mengenai selalu mengerjakan tugas sesuai dengan kualitas yang diinginkan oleh instansi, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 44%
3. Dari jawaban ketiga mengenai kuantitas atau jumlah kerja yang saya lakukan dalam satu periode melebihi pegawai lain, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 46%
4. Dari jawaban keempat mengenai pekerjaan yang dilakukan sudah mencapai target yang ditentukan instansi, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 46%
5. Dari jawaban kelima mengenai hadir bekerja tepat waktu setiap harinya, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 46%

6. Dari jawaban keenam mengenai tidak menunda-nunda tugas yang diberikan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 52%
7. Dari jawaban kesembilan mengenai mampu menggunakan sumber daya (waktu, alat) secara efisien, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 46%
8. Dari jawaban kesepuluh mengenai pekerjaan saya memberikan dampak positif bagi pencapaian tujuan unit kerja, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 46%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai mampu menyelesaikan tugas tanpa harus selalu diawasi oleh atasan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 72%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai bertanggung jawab penuh atas tugas yang menjadi tanggung jawab, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 72%

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

4.1.2 Analisis Data

4.1.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dalam PLS-SEM mengukur sejauh mana indikator-indikator suatu konstruk berkorelasi positif dan benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud. Menurut (Ghozali, 2018) *convergent validity* dapat dievaluasi melalui tiga kriteria utama: 1). *Outer Loadings* yang idealnya di atas 0,6 – 0,7; 2). *Average Variance Extracted* (AVE) yang harus melebihi 0.50; Tabel 4.9 memperlihatkan nilai *convergent validity*, sebagai berikut:

Tabel 4.9
Uji *Convergent Validity*

Variabel	Item	Loading Factor	Keterangan
K3	K3 1	0.828	Valid
	K3 2	0.807	
	K3 3	0.824	
	K3 4	0.828	
	K3 5	0.853	
	K3 6	0.832	
SL	SL 1	0.784	Valid
	SL 2	0.784	
	SL 3	0.725	
	SL 4	0.740	
	SL 5	0.781	
	SL 6	0.732	
	SL 7	0.764	
	SL 8	0.722	
	SL 9	0.726	
	SL 10	0.820	
OCB	OCB 1	0.790	Valid
	OCB 2	0.817	
	OCB 3	0.810	
	OCB 4	0.787	
	OCB 5	0.740	
	OCB 6	0.784	
	OCB 7	0.834	
	OCB 8	0.826	
	OCB 9	0.789	
	OCB 10	0.832	

KK	KK 1	0.788	Valid
	KK 2	0.792	
	KK 3	0.796	
	KK 4	0.839	
	KK 5	0.818	
	KK 6	0.855	
	KK 7	0.795	
	KK 8	0.775	
	KK 9	0.809	
	KK 10	0.755	

Sumber: Data diolah SmartPLS (2025)

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran *variance*

yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh *error* pengukuran. Menurut (Kurniawan & Yamin, 2011) Standarnya adalah bila nilai AVE diatas 0,5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

Tabel 4.10
Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Komitmen Organisasi	0,687
<i>Servant Leadership</i>	0,575
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	0,642
Kinerja Pegawai	0,644

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Berdasarkan tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk komitmen organisasi sebesar 0,687; *servant leadership* sebesar 0,575; *organizational citizenship behaviour* (OCB) sebesar 0,642; dan untuk kinerja pegawai sebesar 0,644. Keempat variabel memiliki AVE yang berada diatas 0,5 sehingga konstruk memiliki *convergent validity* yang baik dimana

variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

2. *Composite Reliability*

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reabilitas konstruk adalah *cronbach's alpha* dan D.G rho (PCA). *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 serta nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 (Kurniawan & Yamin, 2011). Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,60$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

Tabel 4.11
Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Komitmen Organisasi	0,929
<i>Servant Leadership</i>	0,931
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	0,940
Kinerja Pegawai	0,940

Sumber : Data Penelitian Diolah 2026

Berdasarkan tabel 4.11, maka nilai *Composite Reliability* yang didapat dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel komitmen organisasi sebesar $0,929 > 0,6$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
2. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel *servant leadership* sebesar $0,931 > 0,6$, 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) sebesar $0,940 > 0.6$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
4. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel kinerja pegawai sebesar $0.940 > 0.6$, 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 (Juliandi, 2018). Hasil nilai *Cronbach Alpha* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.12
Cronbach Alpha

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Komitmen Organisasi	0,909
<i>Servant Leadership</i>	0,918
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	0,938
Kinerja Pegawai	0,939

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2026)

Berdasarkan tabel 4.12, maka nilai *Cronbach Alpha* yang didapat dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel komitmen organisasi sebesar $0.909 > 0.7$, dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.

2. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel *servant leadership* sebesar $0.918 > 0.7$, 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)* sebesar $0.938 > 0.7$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
4. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel kinerja pegawai sebesar $0.939 > 0.7$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.

4.1.2.2 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) (Juliandi, 2018). 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 4.13
R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja Pegawai	0.829	0.822
<i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	0.721	0.713

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

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

- R-Square Adjusted* model jalur 1 = 0.822 artinya kemampuan variabel komitmen organisasi dan *servant leadership* dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai adalah sebesar 82,2% yang dimana model tergolong dalam katagori kuat.
- R-Square Adjusted* model jalur 2 = 0.713 artinya kemampuan variabel komitmen organisasi dan *servant leadership* dalam menjelaskan variabel *organizational citizenship behaviour (OCB)* adalah sebesar 71,3% yang dimana model tergolong dalam katagori sedang.

2. *F-Square*

Kriteria *F-square* menurut cohen (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2014) :

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

Tabel 4.14
F-Square

Keterangan	Komitmen Organisasi	<i>Servant Leadership</i>	<i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	Kinerja Pegawai
Komitmen Organisasi			0.484	0.118
<i>Servant Leadership</i>			0.190	0.184

<i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>				0.298
Kinerja Pegawai				

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

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

- a) Komitmen organisasi memberikan dampak yang besar terhadap *organizational citizenship behaviour (OCB)*
- b) *Servant leadership* memberikan dampak yang sedang terhadap *organizational citizenship behaviour (OCB)*
- c) Komitmen organisasi memberikan dampak yang kecil terhadap kinerja pegawai
- d) *Servant leadership* memberikan dampak yang sedang terhadap *organizational citizenship behaviour (OCB)*
- e) *Organizational citizenship behaviour (OCB)* memberikan dampak yang sedang terhadap kinerja pegawai

4.1.2.3 Mediation Effect

Analisis efek mediasi mengandung 3 sub analisis : *Dirrect effect*, *Indirrect effects*, dan *Total effects*.

1. Dirrect effect

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

- a. Koefisien jalur, jika nilai koefision 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

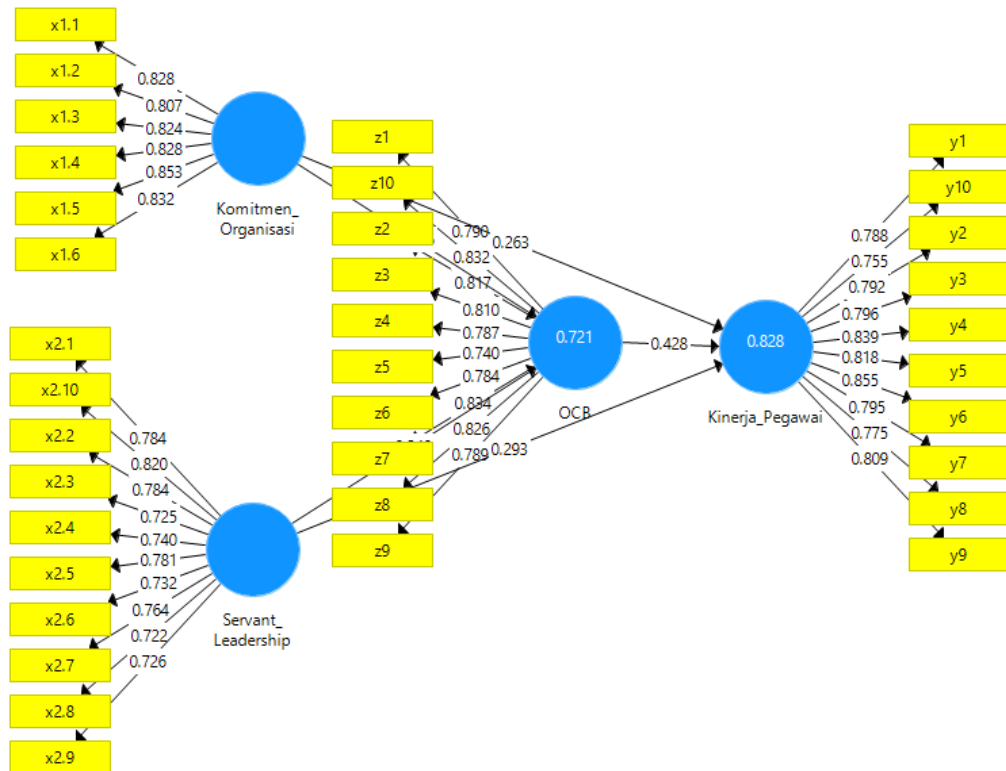
Tabel 4.15
Path Coefficients

	Original Sample (O)	T Statistik	P-Values
Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai	0.263	2.221	0.027
<i>Servant Leadership</i> → Kinerja Pegawai	0.293	4.233	0.000
Komitmen Organisasi → OCB	0.556	2.081	0.000
<i>Servant Leadership</i> → OCB	0.348	3.620	0.000
OCB → Kinerja Pegawai	0.428	3.628	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

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

- Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan memproleh *P-value* sebesar $0,027 < 0,05$.
- Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai memproleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.
- Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) memproleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.
- Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) memproleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.
- Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai memproleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.



Gambar 4.1 Hasil Uji Direct Effect
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2026)

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 (Juliandi et al., 2014) Kriteria penilaian *indirect effect* adalah:

- Jika nilai $P\text{-values} < 0,05$ 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.
- Jika nilai $P\text{-values} > 0,05$ 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 4.16
Indirect Effect

Keterangan	Original Sample (O)	T Statistik	P-Values
Komitmen Organisasi → OCB → Kinerja Pegawai	0.238	3.057	0.002
<i>Servant leadership</i> → OCB → Kinerja Pegawai	0.149	2.437	0.015

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

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

- a. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behaviour* (OCB) memperoleh *P-value* sebesar $0,002 < 0,05$ 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. *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behaviour* (OCB) memperoleh *P-value* sebesar $0,015 < 0,05$ 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 4.17
Total Coefficients

	Original Sample (O)	T Statistik	P-Values
Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai	0.500	5.900	0.000
<i>Servant Leadership</i> → Kinerja Pegawai	0.442	5.252	0.000
Komitmen Organisasi → OCB	0.556	5.838	0.000
<i>Servant Leadership</i> → OCB	0.348	3.620	0.000
OCB → Kinerja Pegawai	0.428	3.628	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Berdasarkan pada total effect maka di dapat keimpulan sebagai berikut antara lain :

- a. Total effect komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.
- b. Total effect *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.
- c. Total effect komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.
- d. Total effect *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.
- e. Total effect *organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka hubungannya signifikan

4.2 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 :

4.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *koefisien jalur* sebesar 0.263 dengan nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.05$. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.

Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Komitmen merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Menurut Putrana et al. (2016) komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, kesediaan dan kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi.

Menurut Umam (2018) komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Hasil penelitian Sapitri (2016); Muis, Jufrizen, & Fahmi (2018); Jufrizen et al. (2017); Daulay et al. (2019) dan Adhan et al. (2020) menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2.2 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

Servant leadership terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *koefisien jalur* sebesar 0.263 dengan nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.05$. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.

Seorang pemimpin harus mempunyai visi dan misi yang jelas untuk dapat membawa suatu organisasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pikiran positif dan perkataan positif adalah bagian integral berpikir dan bertindak sebagai pemimpin dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. *Servant leadership* memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan sehingga karyawan melakukan tindakan-tindakan yang efektif bagi perusahaan.

Adapun kinerja banyak dipengaruhi berbagai faktor diantaranya faktor individu yang terdiri dari kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social dan demografi seseorang, faktor psikologi yang terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja, dan faktor organisasi yang terdiri dari struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (*reward system*) (Umam, 2018). Hasil penelitian hasil ini menjadi bukti jika kepemimpinan merupakan factor penting bagi organisasi dalam mengarahkan sumber daya manusia untuk meraih kinerja seperti yang diharapkan.

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.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh Muhtasom et al. (2017); Agatha & Go (2021); Muslih & Pratama (2022); Adhan & Prayogi (2021) dan Aji & Palupiningdyah (2016) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

4.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *koefisien jalur* sebesar 0.556 dengan nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.05$. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah suatu perilaku yang lahir di dalam diri individu itu sendiri dengan kesadaran untuk melakukan suatu tindakan yang memberikan manfaat bagi orang lain dan organisasi. Dimana individu atau seorang karyawan rela melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab yang diberikan kepadanya, hal tersebut tentunya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan (Daulay et al., 2022).

Ketika karyawan merasa puas dengan apa yang ada dalam organisasi, maka karyawan akan memberikan hasil kinerja yang maksimal dan terbaik.

Begitu

juga dengan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja.

Hasil penelitian Kurniawan (2015) yang dilakukan pada PT.X Bandung, hasil penelitian Udayana & Suwandana (2017), yang dilakukan pada Bar and Restaurant Slippery Stone Bali dan hasil penelitian Bismala & Manurung (2021) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB.

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

Servant leadership terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *koefisien jalur* sebesar 0.348 dengan nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.05$. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU

Servant leadership juga mengakui moral mereka tanggung jawab untuk keberhasilan organisasi serta keberhasilan karyawan mereka, konsumen, dan pemangku kepentingan lainnya. Alhasil, pemimpin seperti itu menanamkan nilai *servant leadership* di dalam dan di luar organisasi

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. 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.

Menurut Khan et al. (2020) 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.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Pratama et al. (2020) bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Sama halnya dengan penelitian oleh Handayani et al. (2020) bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

4.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai

Organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *koefisien jalur* sebesar 0.428 dengan nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.05$. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.

Organizational Citizenship Behavior yang berada dalam sebuah organisasi mendorong terciptanya lingkungan organisasi yang lebih efektif dan positif. Hal ini dapat mendukung karyawan yang belum menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* untuk berperilaku lebih dan membantu meningkatkan kinerjanya. *Organizational Citizenhsip Behavior* memiliki lingkup yang luas dibandingkan dengan komitmen karyawan secara pribadi karena arti dari citizen adalah kewargaaan sehingga memiliki tanggung jawab dan rasa cinta terhadap pekerjaan secara sukarela dan tanpa diawasi.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* tidak terdapat pada job description karyawan, tetapi sangat diharapkan karena mendukung peningkatan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan kontribusi seorang individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu (Putrana et al., 2016)

Dengan semakin baiknya perilaku OCB maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lestari & Ghaby (2018); Jufrizen et al. (2020); Prayogi et al. (2021) membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.2.6 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *indirect effect* sebesar 0.238, dengan nilai signifikan sebesar $0.002 < 0.05$. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.

Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi secara internal terdorong untuk berpartisipasi lebih aktif, tidak hanya dalam menjalankan tugas rutin tetapi juga dalam mendukung tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen akan lebih cenderung untuk melakukan tindakan-tindakan sukarela di luar peran dan tanggung jawab formalnya. Perilaku OCB ini, meskipun tidak secara langsung tertulis dalam deskripsi pekerjaan, pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya budaya saling bantu dan proaktif, efisiensi operasional dan produktivitas dapat meningkat.

Komitmen organisasi memengaruhi kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan cara menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa memiliki keterikatan psikologis, yang mendorong mereka untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan secara sukarela. Karyawan yang berkomitmen akan lebih mungkin menunjukkan

perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, memberikan saran, dan menunjukkan kesetiaan, yang secara kolektif meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan organisasi (Heryudanto & Suratman, 2022).

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dimana menurut (Pusparani et al., 2018), Sutrisno & Warso (2018), Rembet et al. (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi.

4.2.7 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Servant leadership berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *indirect effect* sebesar 0.149, dengan nilai signifikan sebesar $0.015 < 0.05$. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.

Servant leadership juga mengakui moral mereka tanggung jawab untuk keberhasilan organisasi serta keberhasilan karyawan mereka, konsumen, dan pemangku kepentingan lainnya. Pemimpin seperti itu menanamkan nilai *servant leadership* di dalam dan di luar organisasi. Pemimpin yang melayani menumbuhkan budaya yang mendukung perilaku etis dan kolaborasi, yang secara langsung mendorong OCB. Pemimpin yang melayani memberikan bimbingan dan menginspirasi karyawan, membuat mereka lebih termotivasi

untuk berperilaku seperti warga negara organisasi yang baik (misalnya, membantu orang lain, bersikap sportif).

Perilaku OCB ini, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi lebih dari yang diharapkan, dapat secara langsung meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan. *Servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) memengaruhi kinerja karyawan secara positif melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pemimpin yang melayani fokus pada kebutuhan karyawan, sehingga menumbuhkan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Dengan menerapkan *servant leadership*, organisasi dapat secara efektif mendorong perilaku OCB. Perilaku sukarela ini menjadi jembatan penting yang membantu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan (Nandana & Putra, 2024) .

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tamimi & Sopiah (2022) dengan hasil penelitian *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organization Citizenship Behaviour* (OCB)



BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang **Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai Variabel Intervening pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU** dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, dimana dengan semakin meningkat komitmen seseorang dalam bekerja maka semakin besar hasil kerja yang dicapainya.
2. Ada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, dimana dengan semakin baiknya pimpinan dalam mengayomi pegawai dalam bekerja maka semakin meningkatnya semangat kerja dari pegawai tersebut.
3. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, dimana pegawai yang memiliki keterikatan emosional, kebutuhan, dan kewajiban moral yang tinggi terhadap perusahaan cenderung lebih sukarela melakukan tindakan positif melebihi dari deskripsi pekerjaannya.
4. Ada pengaruh *servant leadership* terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu

Pintu PROVSU, dimana seorang pemimpin yang melayani fokus pada pemenuhan kebutuhan karyawan, yang meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi staf untuk secara sukarela melakukan pekerjaan di luar deskripsi tugas

5. Ada pengaruh *organization citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, dimana seorang pegawai yang memiliki perilaku sukarela di luar deskripsi kerja formal, maka akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui kerja sama, kepuasan kerja, dan komitmen yang lebih tinggi sehingga hasil kerja semakin baik.
6. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, dimana pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung melakukan perilaku sukarela di luar deskripsi kerja yang dapat meningkatkan produktivitas tim dan efektivitas organisasi
7. Ada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui *organization citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU, dimana pemimpin yang melayani meningkatkan motivasi dan OCB, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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 perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan terhadap kinerja yang dilakukan perusahaan 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 pegawai dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu komitmen organisasi, *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior*. sedangkan, masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
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, Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi & Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Adhan, M., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 1(1), 260–274.
- Agatha, S. C., & Go, M. A. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63–74.
- Aji, M., & Palupiningdyah. (2016). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(3), 178–188.
- Basalama, M. Z. S., & Piartrini, P. S. (2019). Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Dana Bank SULTRA Kendari. *E- Jurnal Manajemen Unud*, 8(10), 5984–6001.
- Bismala, L., & Manurung, Y. H. (2021). Antecedent Of Organizational Commitment In A Small-Medium Industry Context. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 12(1), 70–85.
- Damayanti, W. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit Umum Daerah Rupit Kabupaten Musi Rawas Utara. *Interprof (Jurnal Manajemen) Program Studi Magister Manajemen STIE MURA*, 3(1), 121–135.
- Darmawan, D. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. KENCANA.
- Daulay, R., Christianaf, I., & Handayani, S. (2022). Analysis Of The Influence Of Organizational Citizenship Behavior In Perspective Islam On Job Satisfaction. *INSIS International Seminar Of Islamic Studies*, 3(2), 111-121.
- 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.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2015). *Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*. Emerald Group Publishing Limited.

- Erdurmazlı, E. (2019). On the Servant Leadership Behaviors Perceived in Voluntary Settings: The Influences on Volunteers Motivation and Organizational Commitment. *SAGE*, 1(1), 1–17.
- Handayani, A. N., Riadi, S. S., & As, D. L. (2020). Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif serta Organization Citizenship Behavior Pegawai. *Jurnal Syntax Admiration*, 1(8), 1061–1073.
- Hasibuan, M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hendrawan, A. Sucahyawati, H. I. (2017). Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara. *Jurnal Unimus*, 1(1), 39–48.
- Hermaningsih, A. (2012). Spiritualitas dan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Sosial*, 1(2), 126–140.
- Heryudanto, T. D., & Suratman, A. (2022). Pengaruh Komitmen dan Komunikasi terhadap Kinerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening pada Project Child Indonesia. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 1(6), 23–45.
- 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., Khair, H., Kesuma, A. D., Sari, M., & Pandia, M. M. (2023). Servant Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction. *Management Scientific Journal*, 13(1), 138–160.
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLS*.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1), 1-16.
- Kurniawan, A. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT X BANDUNG. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 34–69.

- Leksono, L. A. B. (2018). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Quality Of Work Life (QWL) terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Subur Jaya Embroidery)*. Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Syarif Hidayatullah.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Industria, Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 16–23.
- Listyanti, L., & Dewi, S. K. (2019). Pengaruh Motivasi Berprestasi Serta Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja. *E- Jurnal Manajemen*, 2(3), 100–124.
- Lubis, M. S. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan dalam Rangka Peningkatan Kinerja. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3(2), 75–84.
- 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*, 1(1), 1–11.
- Luthans, F. (2019). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A. . A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Remaja Kosda Karya.
- Muhtasom, A., Abdul, H., Mus, R., Bijang, J., & Latief, B. (2017). Influence of Servant Leadership, Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar. *Journal of Education and Research*, 5(10), 71–88.
- Muis, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Industri*. IPB Press.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Muslih, & Pratama, M. D. (2022). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Inovatif: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital Dan Kewirausahaan*, 1(1), 16–28.
- Nandana, I. G. N., & Putra, M. S. (2024). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada CV. Bali Harmoni Bali Zoo). *Gema Wisata: Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 20(3), 156–173.

- 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.
- Nawawi, I. (2017). *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja*. PT. Fajar Iterpratama Mandiri.
- Nugraheni, R. D. (2018). *Pengaruh Kelas Sosial Terhadap Perilaku Konsumen (Studi Pada Pembelian Rumah di PERUM PERUMNAS Cabang Mojokerto Lokasi Madiun)*. *EQUILIBRIUM*. 6(1), 80-85.
- Nugroho, M., & Putro, B. D. P. (2021). Peningkatan Kinerja Berbasis Manajemen Bakat, Servant Leadership Dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 1–16.
- Patterson, K. (2016). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Regent University.
- Pratama, N. Y. I., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2020). Pengaruh Servant Leadership dan Empowerment terhadap Organizational Citizenship Behaviour pada PT. Samaja Bali Villa. *Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(2), 178–186.
- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 11–21.
- Pusparani, A., Widya, & Hadi, S. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Plant Produksi PT Asia Pacific Fibers,Tbk Kendal). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(3), 83–97.
- Pusparani, M. (2021). Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 534–543.
- Putra, A. A., & Fitria, Y. (2019). Pengaruh Servant Leadership Style Dan Komunikasi Interpesonal Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Ampalu Indah Lestari Kota Padang. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 1(4), 1–12.
- Putrana, Y., Fathoni, A., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Gelora Persada Mediatama

- Semarang. *Journal Of Management*, 2(2), 1–14.
- Rahayu, M. (2019). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing di Kantor Mail Processing Centre Bandung. *Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi*, 11(1), 99–108.
- Rahmawanti, N. P., Swasto, B., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(2), 1–9.
- Rahmawati, T., & Prasetya, A. (2017). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak (Studi pada Karyawan Pizza Hut Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 48(1), 112–122.
- Rembet, G. A., Firdiansjah, A., & Sutriswanto. (2020). The Effect of Organizational Commitment and Employee Engagement towards Employee Performance through Organization Citizenship Behaviors. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering (IJASRE)*, 6(9), 245–255.
- Robbins, S. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empa.
- Rostiawati, E. (2020). *Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior pada Aparatur Sipil Negara*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sapengga, S. (2016). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Agora*, 4(1), 645–650.
- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *Jom Fisip*, 3(2), 1–9.
- Setiono, B. A., & Andjarwati, T. (2019). *Budaya Keselamatan, Kepemimpinan Keselamatan, Pelatihan Keselamatan, Iklim Keselamatan, Dan Kinerja*. Zifatama Jawa.
- Siregar, E. (2021). Pengaruh Kecerdasan Intelektual Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 1(2), 145–151.
- Sopiah, S., & Sangadji, E. M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Andi.
- Spears. (2014). School of Global Leadership & Entrepreneurship: Regent University. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- 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.

- Sudarmanto. (2019). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta.
- Suharsimi, A. (2022). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. PT.Rineka Cipta.
- Sutrisno, A. T. H., & Warso, M. M. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan PT. Fumira Semarang). *Journal of Management*, 4(4), 1–11.
- Suwandewi, N. N. T., & Sintaasih, D. K. (2016). Keadilan Organisasional Dan Komitmen Organisasional: Efeknya Pada Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(7), 4453–4485.
- Tamimi, M., & Sopiah, S. (2022). The Influence of Leadership Style on Employee Performance: A Systematic Literature Review. *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, 1(2), 128–138.
- Udayana, I. P. G. P., & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(7), 3570–3594.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi*. Pustaka Setia.
- Utami, A. W, Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2022). nalisis Pengaruh Kompensasi dan Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus ATR / BPN Kantah Kab . Wonosobo). *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(1), 93–102.
- Utami, Ari Widya, Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2022). Analisis Pengaruh Kompensasi dan Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus ATR / BPN Kantah Kab . Wonosobo). *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(1), 93–102.
- Wijaya, H. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Musi Banyuasin (Studi Kasus Dinas Pertambangan Dan Energi Kabupaten Musi Banyuasin). *Jurnal Ecoment Global*, 2(1), 40–50.
- Yekti, S. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Paradigma*, 1(3), 336–356.

- Yuwono. (2017). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Zulkarnaen, W., & Suwarna, A. (2017). Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan di Bagian Mekanik PT. Erlangga Aditya Indramayu. *Jurnal Ilmiah MEA: Manajemen, Ekonomi & Akuntansi*, 1(1), 33–52.

Medan, Februari 2026

**Kepada Yth,
Bapak/Ibu Pegawai
Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU
di
Medan**

Perihal : **Permohonan Pengisian Angket**

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Putri Agustin**

Npm : **2205160445**

Saya adalah mahasiswa Jurusan Manajemen, saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul penelitian adalah **Pengaruh Komitmen Organisasi Dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU.**

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi mengisi kuisioner ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit banyak mengganggu ketenangan kegiatan Bapak/Ibu berikan. Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian skripsi saya, dan hanya ringkasan dari analisis yang akan dipublikasikan. Atas kesediaan dan partisipasi kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi dan mengembalikan kuisioner ini, saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

(Putri Agustin)

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET :

1. Berikan Jawaban Singkat pada bagian pertanyaan identitas responden yang membutuhkan jawaban tertulis Bapak/Ibu
2. Berikan tanda checklist (√) pada kolom Bapak/Ibu anggap sesuai dengan jawaban pada Bapak/Ibu

KUISONER PENELITIAN

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PENANAMAN MODAL PELAYANAN TERPADU SATU PINTU PROVSU

Identitas Responden

Nomor Responden (Tidak perlu diisi) :

Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan

Usia : 20 – 30 tahun 31 – 40 tahun
 41 – 50 tahun Di atas 51 tahun

Jenjang Pendidikan : SMA S1
 D3 S2

Lama Bekerja : Kurang 1 Tahun 4 – 5 Tahun
 1 – 3 Tahun Diatas 5 Tahun

PETUNJUK PENGISIAN KUISONER

1. Mohon member tanda ceklis (√) pada jawaban yang Bapak / Ibu / Saudara / i anggap yang paling sesuai
2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja
3. Sesudah melakukan pengisian, mohon bapak / ibu memberikan kepada yang menyerahkan kuisoner ini pertama kali

5	4	3	2	1
Sangat Setuju	Setuju	Kurang setuju	Tidak setuju	Sangat tidak setuju

No	PERNYATAAN KINERJA PEGAWAI	Penilaian				
		5	4	3	2	1
	Kualitas Kerja					
1.	Memiliki semangat tinggi dalam melaksanakan pekerjaan					
2.	Selalu mengerjakan tugas sesuai dengan kualitas yang diinginkan oleh instansi					
	Kuantitas Kerja					
3.	Kuantitas atau jumlah kerja yang saya lakukan dalam satu periode melebihi pegawai lain					
4.	Pekerjaan yang dilakukan sudah mencapai target yang ditentukan instansi					
	Ketepatan Waktu					
5.	Saya hadir bekerja tepat waktu setiap harinya.					
6.	Saya tidak menunda-nunda tugas yang diberikan.					
	Efektifitas					
7.	Saya mampu menggunakan sumber daya (waktu, alat) secara efisien.					
8.	Pekerjaan saya memberikan dampak positif bagi pencapaian tujuan unit kerja.					
	Kemandirian					
9.	Saya mampu menyelesaikan tugas tanpa harus selalu diawasi oleh atasan.					
10.	Saya bertanggung jawab penuh atas tugas yang menjadi tanggung jawab saya.					

No	PERNYATAAN KOMITMEN ORGANISASI	Penilaian				
		5	4	3	2	1
	Komitmen Afektif					
1.	Saya akan tetap bekerja di instansi karena mendapatkan gaji yang sesuai dengan keinginan saya					
2.	Saya akan tetap bekerja di instansi karena saya membutuhkan pekerjaan ini					
	Komitmen Berkelanjutan					
3.	Saya tetap bertahan bekerja di instansi, walaupun bidang pekerjaan yang tidak sesuai dengan pendidikan saya .					
4.	Saya merasa bertanggung jawab atas perkembangan instansi					
	Komitmen Normatif					
5.	Saya bangga menjadi bagian dari pegawai di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU					
6.	Saya sudah merasa aman dan nyaman bekerja di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu PROVSU					

No	PERNYATAAN <i>SERVANT LEADERSHIP</i>	Penilaian				
		5	4	3	2	1
	<i>Love (kasih sayang)</i>					
1.	Saya merasa pemimpin bersikap simpatik terhadap saya.					
2.	Pemimpin saya menciptakan rasa nyaman dalam bekerja.					
	<i>Empowerment (pemberdayaan)</i>					
3.	Saya merasa pemimpin memberikan kepercayaan terhadap saya dalam mengerjakan tugas					
4.	Saya merasa pemimpin mengakui kontribusi saya dalam melakukan pekerjaan					
	<i>Vision (visi)</i>					
5.	Pemimpin saya memiliki target yang berorientasi pada masa yang akan datang					
6.	Pimpinan mampu mendorong pegawai untuk selalu kreatif dan inovatif.					
	<i>Humility (kerendahan hati)</i>					
7.	Saya merasa pendapat saya di dengarkan oleh pemimpin					
8.	Saya merasa pemimpin memotivasi saya agar bekerja semakin giat					
	<i>Trust (kepercayaan)</i>					
9.	Saya percaya terhadap kebijakan pemimpin saya					
10.	Rekan kerja memberi kepercayaan terhadap sesama rekan kerja					

No	PERNYATAAN <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i> (OCB)	Penilaian				
		5	4	3	2	1
	<i>Altruism</i>					
1.	Saya pernah dengan senang hati membantu teman sekerta yang membutuhkan bantuan tanpa mengharpkan imbalan					
2.	Saya bersedia untuk bekerja menjadi sukarelaan untuk membantu rekan kerja saya di instansi					
	<i>Conscientiousness</i>					
3.	Saya selalu bersungguh-sungguh mengikuti setiap peraturan dan prosedur instansi					
4.	Saya selalu menyelesaikan dan menyerahkan laporan lebih awal dari jadwal yang telah ditentukan oleh instansi					
	<i>Sportsmanship</i>					
5.	Saya selalu mentolerir (tidak protes) ketika instansi melakukan kesalahan					
6.	Jika perusahaan melakukan kebijakan baru dan tidak sesuai dengan pendapat saya. Saya akan menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan tersebut					
	<i>Courtesy (Menjaga hubungan baik)</i>					
7.	Saya tidak pernah mempunyai masalah dengan teman instansi sehingga lingkungan instansi menjadi harmonis					
8.	Saya selalu menghargai pendapat dan argumentasi yang tidak sepemahaman dengan saya di dalam instansi					
	<i>Civic virtue (kebijakan)</i>					
9.	Saya tertarik untuk mengikuti perkembangan kemajuan dengan cara mencari informasi – informasi penting yang dapat bermanfaat bagi instansi					
10.	Saya rutin mengikuti kegiatan - kegiatan yang diadakan instansi tempat saya bekerja					

LAMPIRAN PLS

SmartPLS: C:\Users\Windows 10\smartpls_workspace
 File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- 1
- 6
- data
- ECSI
- malik3
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- putri1
 - putri terbaru [82 Catatan]
 - run
 - tunip
 - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
28	y2
29	y3
30	y4
31	y5
32	y6
33	y7
34	y8
35	y9
36	y10

Korelasi terbaik
y10 -> y9: 0.813

putri terbaru.txt *putri1.spism PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

Outer Loading

Salin ke Clipboard: [Format Excel](#) [Format R](#)

	x1	x2	y	z
x1.1	0.828			
x1.2	0.807			
x1.3	0.824			
x1.4	0.828			
x1.5	0.853			
x1.6	0.832			
x2.1		0.784		
x2.10		0.820		
x2.2		0.784		
x2.3		0.725		
x2.4		0.740		
x2.5		0.781		
x2.6		0.732		
x2.7		0.764		
x2.8		0.722		

Hasil Akhir
[Koefisien Jalur](#)
[Efek Tidak Langsung](#)
[Pengaruh Total](#)
[Outer Loading](#)
[Outer Weight](#)
[Variabel Laten](#)
[Residual](#)

Kriteria Kualitas
[R-Square](#)
[f-Square](#)
[Validitas dan Reliabilitas Konstruktif](#)
[Validitas Diskriminan](#)
[Collinearity Statistik \(VIF\)](#)
[Fit Model](#)
[Kriteria Seleksi Model](#)

Hasil Sementara
[Perubahan Kriteria Berhenti](#)

Basis Data
[Pengaturan](#)
[Inner Model](#)
[Outer Model](#)
[Data Indikator \(Original\)](#)
[Data Indikator \(Standardisasi\)](#)
[Data Indikator \(Korelasi\)](#)

25°C Berawan 23:30 25/02/2026

SmartPLS: C:\Users\Windows 10\smartpls_workspace
 File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- 1
- 6
- data
- ECSI
- malik3
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- putri1
 - putri terbaru [82 Catatan]
 - run
 - tunip
 - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
28	y2
29	y3
30	y4
31	y5
32	y6
33	y7
34	y8
35	y9
36	y10

Korelasi terbaik
y10 -> y9: 0.813

putri terbaru.txt *putri1.spism PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

Outer Loading

Salin ke Clipboard: [Format Excel](#) [Format R](#)

	x1	x2	y	z
x2.9		0.726		
y1			0.788	
y10			0.755	
y2			0.792	
y3			0.796	
y4			0.839	
y5			0.818	
y6			0.855	
y7			0.795	
y8			0.775	
y9			0.809	
z1				0.790
z10				0.832
z2				0.817
z3				0.810

Hasil Akhir
[Koefisien Jalur](#)
[Efek Tidak Langsung](#)
[Pengaruh Total](#)
[Outer Loading](#)
[Outer Weight](#)
[Variabel Laten](#)
[Residual](#)

Kriteria Kualitas
[R-Square](#)
[f-Square](#)
[Validitas dan Reliabilitas Konstruktif](#)
[Validitas Diskriminan](#)
[Collinearity Statistik \(VIF\)](#)
[Fit Model](#)
[Kriteria Seleksi Model](#)

Hasil Sementara
[Perubahan Kriteria Berhenti](#)

Basis Data
[Pengaturan](#)
[Inner Model](#)
[Outer Model](#)
[Data Indikator \(Original\)](#)
[Data Indikator \(Standardisasi\)](#)
[Data Indikator \(Korelasi\)](#)

25°C Berawan 23:30 25/02/2026

SmartPLS: C:\Users\Windows 10\smartpls_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- 1
- 6
- data
- ECSI
- malik3
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- putri1
 - putri1
 - putri terbaru [82 Catatan]**
 - run
 - turnip
 - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
28	y2
29	y3
30	y4
31	y5
32	y6
33	y7
34	y8
35	y9
36	y10

Korelasi terbaik
y10 -> y9 : 0.813

putri terbaru.txt *putri1.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

Outer Loading

Salin ke Clipboard: [Format Excel](#) [Format R](#)

	x1	x2	y	z
y6			0.855	
y7			0.795	
y8			0.775	
y9			0.809	
z1				0.790
z10				0.832
z2				0.817
z3				0.810
z4				0.787
z5				0.740
z6				0.784
z7				0.834
z8				0.826
z9				0.789

Hasil Akhir

- [Koefisien Jalur](#)
- [Efek Tidak Langsung](#)
- [Pengaruh Total](#)
- [Outer Loading](#)
- [Outer Weight](#)
- [Variabel Laten](#)
- [Residual](#)

Kriteria Kualitas

- [R Square](#)
- [f Square](#)
- [Validitas dan Reliabilitas Konstruk](#)
- [Validitas Diskriminan](#)
- [Collinearity Statistik \(VIP\)](#)
- [Fit Model](#)
- [Kriteria Seleksi Model](#)

Hasil Sementara

- [Perubahan Kriteria Berhenti](#)

Basis Data

- [Pengaturan](#)
- [Inner Model](#)
- [Outer Model](#)
- [Data Indikator \(Original\)](#)
- [Data Indikator \(Standardisasi\)](#)
- [Data Indikator \(Korelasi\)](#)

25°C Berawan 23:30 25/02/2026

SmartPLS: C:\Users\Windows 10\smartpls_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- 1
- 6
- data
- ECSI
- malik3
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- putri1
 - putri1
 - putri terbaru [82 Catatan]**
 - run
 - turnip
 - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
28	y2
29	y3
30	y4
31	y5
32	y6
33	y7
34	y8
35	y9
36	y10

Korelasi terbaik
y10 -> y9 : 0.813

putri terbaru.txt *putri1.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

R Square

Salin ke Clipboard: [Format Excel](#) [Format R](#)

	R Square	Adjusted R Sq...
y	0.828	0.822
z	0.721	0.713

Hasil Akhir

- [Koefisien Jalur](#)
- [Efek Tidak Langsung](#)
- [Pengaruh Total](#)
- [Outer Loading](#)
- [Outer Weight](#)
- [Variabel Laten](#)
- [Residual](#)

Kriteria Kualitas

- [R Square](#)
- [f Square](#)
- [Validitas dan Reliabilitas Konstruk](#)
- [Validitas Diskriminan](#)
- [Collinearity Statistik \(VIP\)](#)
- [Fit Model](#)
- [Kriteria Seleksi Model](#)

Hasil Sementara

- [Perubahan Kriteria Berhenti](#)

Basis Data

- [Pengaturan](#)
- [Inner Model](#)
- [Outer Model](#)
- [Data Indikator \(Original\)](#)
- [Data Indikator \(Standardisasi\)](#)
- [Data Indikator \(Korelasi\)](#)

25°C Berawan 23:30 25/02/2026

SmartPLS: C:\Users\Windows 10\smartpls_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- 1
- 6
- data
- ECSI
- malik3
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- putri1
 - putri1
 - putri terbaru [82 Catatan]
 - run
 - turnip
 - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
28	y2
29	y3
30	y4
31	y5
32	y6
33	y7
34	y8
35	y9
36	y10

Korelasi terbaik
y10 -> y9 : 0.813

putri terbaru.txt *putri1.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

f Square

Salin ke Clipboard: Format Excel Format R

	x1	x2	y	z
x1			0.118	0.484
x2			0.184	0.190
y				0.298
z				

Hasil Akhir

- Koefisien Jalur: [R Square](#)
- Efek Tidak Langsung: [f Square](#)
- Pengaruh Total: [Validitas dan Reliabilitas Konstruktif](#)
- Outer Loading: [Validitas Diskriminan](#)
- Outer Weight: [Collinearity Statistik \(VIP\)](#)
- Variabel Laten: [Fit Model](#)
- Residual: [Kriteria Seleksi Model](#)

Kriteria Kualitas

Hasil Sementara

- [Perubahan Kriteria Berhenti](#)

Basis Data

- [Pengaturan](#)
- [Inner Model](#)
- [Outer Model](#)
- [Data Indikator \(Original\)](#)
- [Data Indikator \(Standardisasi\)](#)
- [Data Indikator \(Korelasi\)](#)

25°C Berawan 23:30 25/02/2026

SmartPLS: C:\Users\Windows 10\smartpls_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- 1
- 6
- data
- ECSI
- malik3
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- putri1
 - putri1
 - putri terbaru [82 Catatan]
 - run
 - turnip
 - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
28	y2
29	y3
30	y4
31	y5
32	y6
33	y7
34	y8
35	y9
36	y10

Korelasi terbaik
y10 -> y9 : 0.813

putri terbaru.txt *putri1.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

Validitas dan Reliabilitas Konstruktif

Salin ke Clipboard: Format Excel Format R

Matriks	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
x1	0.909	0.910	0.929	0.687
x2	0.918	0.918	0.931	0.575
y	0.939	0.940	0.948	0.644
z	0.938	0.940	0.947	0.642

Hasil Akhir

- Koefisien Jalur: [R Square](#)
- Efek Tidak Langsung: [f Square](#)
- Pengaruh Total: [Validitas dan Reliabilitas Konstruktif](#)
- Outer Loading: [Validitas Diskriminan](#)
- Outer Weight: [Collinearity Statistik \(VIP\)](#)
- Variabel Laten: [Fit Model](#)
- Residual: [Kriteria Seleksi Model](#)

Kriteria Kualitas

Hasil Sementara

- [Perubahan Kriteria Berhenti](#)

Basis Data

- [Pengaturan](#)
- [Inner Model](#)
- [Outer Model](#)
- [Data Indikator \(Original\)](#)
- [Data Indikator \(Standardisasi\)](#)
- [Data Indikator \(Korelasi\)](#)

25°C Berawan 23:30 25/02/2026

SmartPLS: C:\Users\Windows 10\smartpls_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- 1
- 6
- data
- ECSI
- malik3
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- putri1
 - putri1
 - putri terbaru [82 Catatan]**
 - run
 - turnip
 - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
28	y2
29	y3
30	y4
31	y5
32	y6
33	y7
34	y8
35	y9
36	y10

Korelasi terbaik
y10 -> y9 : 0.813

putri terbaru.txt *putri1.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

Validitas Diskriminan

Kriteria Fornell-Larcker	Cross Loadings	Rasio Heterotrait-Monotrait (...)	Rasio Heterotrait-Monotrait (...)	Salin ke Clipboard	Format Excel	Format R
x1	0.829	x2	y	z		
x2	0.750	0.758				
y	0.832	0.817	0.803			
z	0.817	0.765	0.866	0.801		

Hasil Akhir

- [Koefisien Jalur](#)
- [Efek Tidak Langsung](#)
- [Pengaruh Total](#)
- [Outer Loading](#)
- [Outer Weight](#)
- [Variabel Laten](#)
- [Residual](#)

Kriteria Kualitas

- [R-Square](#)
- [f-Square](#)
- [Validitas dan Reliabilitas Konstruk](#)
- [Validitas Diskriminan](#)
- [Collinearity Statistik \(VIP\)](#)
- [Fit Model](#)
- [Kriteria Seleksi Model](#)

Hasil Sementara

- [Perubahan Kriteria Berhenti](#)

Basis Data

- [Pengaturan](#)
- [Inner Model](#)
- [Outer Model](#)
- [Data Indikator \(Original\)](#)
- [Data Indikator \(Standardisasi\)](#)
- [Data Indikator \(Korelasi\)](#)

25°C Berawan 23:30 25/02/2026

SmartPLS: C:\Users\Windows 10\smartpls_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- 1
- 6
- data
- ECSI
- malik3
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- putri1
 - putri1
 - putri terbaru [82 Catatan]**
 - run
 - turnip
 - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
28	y2
29	y3
30	y4
31	y5
32	y6
33	y7
34	y8
35	y9
36	y10

Korelasi terbaik
y10 -> y9 : 0.813

putri terbaru.txt *putri1.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

Koefisien Jalur

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikoreksi	Sampel	Salin ke Clipboard	Format Excel	Format R
Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values		
x1 -> y	0.263	0.256	0.118	2.221	0.027	
x1 -> z	0.556	0.554	0.095	5.838	0.000	
x2 -> y	0.293	0.283	0.069	4.233	0.000	
x2 -> z	0.348	0.352	0.096	3.620	0.000	
z -> y	0.428	0.443	0.118	3.628	0.000	

Hasil Akhir

- [Koefisien Jalur](#)
- [Total Pengaruh Tidak Langsung](#)
- [Efek Tidak Langsung Spesifik](#)
- [Pengaruh Total](#)
- [Outer Loading](#)
- [Outer Weight](#)

Histogram

- [Histogram Koefisien Jalur](#)
- [Histogram efek tidak langsung](#)
- [Histogram Total Efek](#)

Basis Data

- [Pengaturan](#)
- [Inner Model](#)
- [Outer Model](#)
- [Data Indikator \(Original\)](#)
- [Data Indikator \(Standardisasi\)](#)

25°C Berawan 23:31 25/02/2026

SmartPLS: C:\Users\Windows 10\smartpls_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- 1
- 6
- data
- ECSI
- malik3
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- putri1
 - putri1
 - putri terbaru [82 Catatan]
 - run
 - turnip
 - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
28	y2
29	y3
30	y4
31	y5
32	y6
33	y7
34	y8
35	y9
36	y10

Korelasi terbaik
y10 -> y9 : 0.813

putri terbaru.txt *putri1.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

Efek Tidak Langsung Spesifik

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikoreksi	Sampel	Salin ke Clipboard	Format Excel	Format R
x1 -> z -> y	0.238	0.245	0.078	3.057	0.002		
x2 -> z -> y	0.149	0.156	0.061	2.437	0.015		

Hasil Akhir [Koefisien Jalur](#) [Total Pengaruh Tidak Langsung](#) [Efek Tidak Langsung Spesifik](#) [Pengaruh Total](#) [Outer Loading](#) [Outer Weight](#)

Histogram [Histogram Koefisien Jalur](#) [Histogram efek tidak langsung](#) [Histogram Total Efek](#)

Basis Data [Pengaturan](#) [Inner Model](#) [Outer Model](#) [Data Indikator \(Original\)](#) [Data Indikator \(Standardisasi\)](#)

Type here to search 25°C Berawan 23:31 25/02/2026

SmartPLS: C:\Users\Windows 10\smartpls_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- 1
- 6
- data
- ECSI
- malik3
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- putri1
 - putri1
 - putri terbaru [82 Catatan]
 - run
 - turnip
 - Archive

Indikator

Tidak	Indikator
28	y2
29	y3
30	y4
31	y5
32	y6
33	y7
34	y8
35	y9
36	y10

Korelasi terbaik
y10 -> y9 : 0.813

putri terbaru.txt *putri1.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

Pengaruh Total

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikoreksi	Sampel	Salin ke Clipboard	Format Excel	Format R
x1 -> y	0.500	0.501	0.085	5.900	0.000		
x1 -> z	0.556	0.554	0.095	5.838	0.000		
x2 -> y	0.442	0.439	0.084	5.252	0.000		
x2 -> z	0.348	0.352	0.096	3.620	0.000		
z -> y	0.428	0.443	0.118	3.628	0.000		

Hasil Akhir [Koefisien Jalur](#) [Total Pengaruh Tidak Langsung](#) [Efek Tidak Langsung Spesifik](#) [Pengaruh Total](#) [Outer Loading](#) [Outer Weight](#)

Histogram [Histogram Koefisien Jalur](#) [Histogram efek tidak langsung](#) [Histogram Total Efek](#)

Basis Data [Pengaturan](#) [Inner Model](#) [Outer Model](#) [Data Indikator \(Original\)](#) [Data Indikator \(Standardisasi\)](#)

Type here to search 25°C Berawan 23:31 25/02/2026