



**Pengaruh Kepemimpinan Melayani pada *Organizational  
Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai  
Variabel Mediasi  
(Studi pada Karyawan Perusahaan CV Trisula Pariwara  
Semarang)**

**SKRIPSI**

**untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh**

**Moch Sholahudein**

**NIM 7311413219**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2020**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 10 Desember 2020

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen



Dorojatun Prihandono, S.E., M.M, Ph.D.  
NIP. 197311092005011001

Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Nury Ariani Wulansari'.

Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.  
NIP. 19850108200912200

## PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas  
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

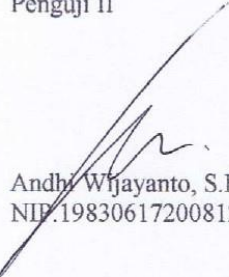
Hari : Selasa  
Tanggal : 22 Desember 2020

Penguji I



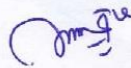
Dorojatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D.  
NIP. 197311092005011001

Penguji II



Andhy Wiyanto, S.E., M.M.  
NIP. 198306172008121003

Penguji III



Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.  
NIP. 19850108200912200

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Heri Yanto M.B.A., Ph.D.  
NIP. 196307181987021001

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Moch Sholahudein  
NIM : 7311413219  
Tempat, Tanggal Lahir : Kendal, 07 April 1995  
Alamat : Magelung RT 01 RW 04, Kaliwungu Selatan,  
Kendal

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 10 Desember 2020



Moch Sholahudein

NIM. 7311413219

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **Motto:**

“Belajarliah dari pengalaman, karena

pengalaman adalah guru yang paling berharga”

### **Persembahan:**

1. Atas rahmat Allah SWT skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya yang telah memberikan doa, dukungan, perhatian, pengorbanan serta kasih sayang yang tiada henti kepada saya.
2. Saudari Aditya Purbaningsih yang telah membantu pembuatan skripsi ini hingga selesai.

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Melayani pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Perusahaan CV Trisula Pariwisata Semarang)”** dengan baik dan lancar.


Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata satu (S1) dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. Penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik berkat bantuan, bimbingan, dan kerjasama dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan yang baik ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rohman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu hingga menyelesaikan studi strata satu di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi.
3. Dorajatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen Program Strata satu (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah mendorong dan mengarahkan penulis selama menempuh studi, serta memberikan pengesahan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

4. Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc., Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, saran, bantuan, motivasi dalam penyusunan hingga penyelesaian skripsi, dan mengesahkan skripsi ini, serta telah berkenan menguji skripsi.
5. Segenap dosen, staff dan karyawan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan selama mengikuti perkuliahan dan membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Eko selaku pimpinan CV Trisula Pariwara Semarang yang telah memberikan ijin penelitian.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas segala bantuannya baik moril maupun materil.

Semoga segala bantuan dan kebaikan tersebut mendapat balasan dari Allah SWT. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan yang semakin luas bagi pembaca.

Semarang, 10 Desember 2020



Moch Sholahudein  
NIM. 7311413219

## SARI

Sholahudein, Moch, 2020, “Pengaruh Kepemimpinan Melayani pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Perusahaan CV Trisula Pariwara Semarang)”. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.

### **Kata Kunci: Kepemimpinan Melayani, Kepuasan Kerja, OCB**

Pesatnya perkembangan arus globalisasi, menuntut perusahaan untuk mencari karyawan yang kompeten dan siap bekerja melebihi tugasnya. Dalam dekade terakhir, event organizer merupakan salah satu bidang usaha yang mengalami peningkatan. Perusahaan event organizer akan mencari karyawan dengan kinerja terbaik, tentunya karyawan yang siap bekerja melebihi tugasnya, mampu bekerja dalam tim, dan membantu sesama rekan kerja. Namun dalam praktiknya tidak semua karyawan dapat menikmati pekerjaannya dan bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, hal tersebut akan berdampak buruk pada perilaku karyawan di tempat kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja pada OCB karyawan CV Trisula Pariwara Semarang.

Sampel dalam penelitian ini yaitu sejumlah 64 karyawan, dengan teknik sampling jenuh, pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan observasi. Analisis data menggunakan analisis deskriptif persentase, uji asumsi klasik, uji hipotesis dengan uji t dan uji analisis jalur menggunakan *IBM SPSS Statistic versi 23*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB atau H1 diterima. Kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja atau H2 diterima. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB atau H3 diterima. Dan kepuasan kerja memediasi hubungan kepemimpinan melayani terhadap OCB atau H4 diterima.

Simpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan melayani memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung secara signifikan terhadap OCB karyawan. Saran untuk karyawan diharapkan meningkatkan kerjasama dengan rekan kerja dan saling membantu bila ada rekan kerja yang mengalami kesulitan saat bekerja sehingga perilaku OCB dapat menjadi budaya organisasi. Saran untuk perusahaan dengan meningkatkan kualitas kepemimpinan seperti pemimpin yang mempunyai wawasan luas, dapat mengarahkan bawahan agar mampu bekerja secara baik, memiliki rasa empati terhadap bawahan, memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, dan memberikan bantuan saat ada bawahan yang mengalami kesulitan saat melaksanakan pekerjaan. Untuk peneliti selanjutnya supaya mencari objek penelitian yang lebih luas dan menambah jumlah responden untuk hasil penelitian yang lebih presentatif.



## ABSTRACT

Sholahudein, Moch, 2020, "The Influence of Servant leadership on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as a Mediation Variable (Studies on Company Employees of CV Trisula Pariwara Semarang)". Final Project. Department of Management Major. Faculty of Economics. Universitas Negeri Semarang. Supervisor: Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.

**Keywords: Servant Leadership, Job Satisfaction, Organizationan Citizenship Behavior**

The rapid development of globalization requires companies to seek competent employees who are ready to work beyond their duties. In the last decade, event organizer is one of the business sectors that has increased. Event organizer companies will look for employees with the best performance, of course employees who are ready to work beyond their duties, are able to work in teams, and help their fellow colleagues. However, in practice, not all employees can enjoy their work and are willing to help colleagues who are experiencing difficulties, this will have a negative impact on employee behavior in the workplace. The purpose of this study was to examine the effect of servant leadership and job satisfaction on organizational citizenship behavior employees of CV Trisula Pariwara Semarang.

The sample in this study is 64 employees, with saturated sampling technique, data collection in this study using a questionnaire and observation. Data analysis used percentage descriptive analysis, classic assumption test, hypothesis test with t test and path analysis test using IBM SPSS Statistic version 23.

The results showed that servant leadership has a positive and significant effect on OCB or H1 accepted. Servant leadership has a positive and significant effect on job satisfaction or H2 is accepted. Job satisfaction has a positive and significant effect on OCB or H3 is accepted. And job satisfaction mediates the servant leadership on OCB or H4 accepted.

The conclusion of this research is that serving leadership has a significant direct and indirect influence on OCB employees. Suggestions for employees are expected to increase cooperation with colleagues and help each other if there are colleagues who have difficulty working so that OCB can become an organizational culture. Suggestions for improving leadership qualities such as leaders who have broad insight, can direct subordinates to be able to work well, have a sense of empathy for subordinates, reward employees who excel, and provide assistance when there are subordinates who have difficulty carrying out work for the next researcher to look for a broader research object and increase the number of respondents for a more presentative research result.

## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN KELULUSAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>vi</b>
<b>SARI.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Identifikasi Masalah .....	6
1.3    Cakupan Masalah.....	6
1.4    Perumusan Masalah .....	7
1.5    Tujuan Penelitian .....	7
1.6    Kegunaan Penelitian .....	8
1.7    Orisinalitas Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1    Kajian Teori Utama ( <i>Grand Theory</i> ) .....	10
2.1.1    Teori Kepemimpinan .....	10
2.1.2    Teori Dua Faktor ( <i>Two Factor Theory</i> ) .....	11
2.1.3    Teori Pertukaran Sosial ( <i>Social Exchange Theory</i> ) .....	13
2.2    Kepemimpinan Melayani .....	14
2.2.1    Pengertian Kepemimpinan Melayani .....	14
2.2.2    Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Melayani.....	15
2.2.3    Karakteristik Kepemimpinan Melayani .....	16
2.2.4    Indikator Kepemimpinan Melayani .....	18

2.3	Kepuasan Kerja.....	19
2.3.1	Pengertian Kepuasan Kerja.....	19
2.3.2	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	20
2.3.3	Indikator Kepuasan Kerja .....	21
2.4	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	22
2.4.1	Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	22
2.4.2	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB .....	24
2.4.3	Indikator OCB.....	25
2.5	Penelitian Terdahulu .....	26
2.6	Kerangka Berpikir.....	27
2.6.1	Kepemimpinan Melayani dan OCB Karyawan.....	27
2.6.2	Kepemimpinan Melayani dan Kepuasan Kerja.....	28
2.6.3	Kepuasan Kerja dan OCB .....	29
2.6.4	Kepuasan Kerja Memediasi Kepemimpinan Melayani dan OCB.....	29
2.7	Hipotesis .....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>33</b>
3.1	Jenis dan Desain Penelitian.....	33
3.2	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	34
3.2.1	Populasi.....	34
3.2.2	Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	34
3.3	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	35
3.3.1	Variabel Penelitian.....	35
3.3.2	Definisi Operasional Variabel.....	37
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	38
3.5	Uji Instrumen Penelitian .....	39
3.5.1	Uji Validitas .....	39
3.5.2	Uji Reliabilitas .....	42
3.6	Metode Analisis Data.....	43
3.6.1	Analisis Deskriptif .....	43
3.6.2	Uji Asumsi Klasik.....	44
3.6.3	Uji Hipotesis .....	48

3.6.4	Uji Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	48
3.6.5	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	50
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>52</b>
4.1	Hasil Penelitian .....	52
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	52
4.1.2	Karakteristik Responden Penelitian .....	52
4.1.3	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	55
4.1.4	Uji Asumsi Klasik.....	63
4.1.5	Uji Hipotesis .....	67
4.1.6	Uji Analisis Jalur.....	70
4.1.7	Uji Koefisien Determinasi .....	77
4.2	Pembahasan.....	78
4.2.1	Kepemimpinan Melayani pada OCB Karyawan CV Trisula Pariwara.....	78
4.2.2	Kepemimpinan Melayani pada Kepuasan Kerja Karyawan CV Trisula Pariwara.....	79
4.2.3	Kepuasan Kerja pada OCB Karyawan CV Trisula Pariwara.....	80
4.2.4	Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Kepemimpinan Melayani pada OCB Karyawan CV Trisula Pariwara.....	81
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....</b>		<b>82</b>
5.1	Simpulan.....	82
5.2	Saran .....	83
5.2.1	Saran Teoritis .....	83
5.2.2	Saran Praktis .....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>85</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>89</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3.1 Data Karyawan CV Trisula Pariwisata Semarang.....	34
Tabel 3.2 Pengukuran Skala <i>Like Likert</i> .....	39
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan Melayani .....	40
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja .....	41
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel OCB .....	41
Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	43
Tabel 3.7 Kriteria Nilai Interval.....	44
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	53
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	53
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	54
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	54
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kepemimpinan Melayani .....	56
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja .....	58
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel OCB .....	60
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas Kolmogrov Smirnof.....	63
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas .....	65
Tabel 4.10 Hasil Uji Glejser .....	66
Tabel 4.11 Pengaruh Kepemimpinan Melayani Pada OCB.....	68
Tabel 4.12 Pengaruh Kepemimpinan Melayani Pada Kepuasan Kerja .....	69
Tabel 4.13 Pengaruh Kepuasan Kerja Pada OCB.....	70
Tabel 4.14 Output SPSS R <sup>2</sup> 1.....	72
Tabel 4.15 Regresi 1 Hasil Uji Kepemimpinan Melayani Pada Kepuasan Kerja.....	72
Tabel 4.16 Output SPSS R <sup>2</sup> 2.....	73
Tabel 4.17 Regresi 2 Hasil Uji Kepemimpinan dan kepuasan Kerja Pada OCB.....	73
Tabel 4.18 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, Dan Total Pengaruh.....	77
Tabel 4.19 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	31
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	49
Gambar 4.1 Grafik Normal P-Plot.....	64
Gambar 4.2 Grafik Scatterplot.....	67
Gambar 4.3 Analisis Jalur Kepemimpinan Melayani Pada OCB Melalui Kepuasan Kerja .....	76

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian .....	89
Lampiran 2 Surat Balasan Penelitian .....	90
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian.....	91
Lampiran 4 Tabulasi Data Penelitian.....	98
Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	103
Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik .....	107
Lampiran 7 Hasil Uji Parsial (Uji t).....	110
Lampiran 8 Hasil Uji Analisis jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	111
Lampiran 8 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	111

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan, baik organisasi publik maupun organisasi privat. Dengan adanya arus globalisasi membawa tantangan baru dalam bisnis dan menuntut perusahaan untuk berinovasi dan merespon dengan cepat kebutuhan pasar agar mampu bertahan dalam menghadapi persaingan global (Ruona dan Gibson, 2004:6). Strategi untuk selalu dapat berkompetisi adalah dengan cara memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya manusia yang dimiliki (Sudarmanto, 2009:1).

Setiap organisasi memiliki tujuan untuk dicapai. Tujuan tersebut dikembangkan oleh manajemen puncak. Perencanaan strategis oleh manajemen puncak merupakan rencana yang menjelaskan keseluruhan pandangan dan hal yang perlu dilakukan organisasi di masa depan. Hal tersebut akan didukung perencanaan taktikal oleh manajemen menengah. Namun kenyataannya, setiap anggota organisasi (sumber daya manusia) memiliki peran dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi (Soha et al, 2016:591).

Salah satu faktor penting untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan adalah faktor kepemimpinan. Selama ini masih banyak pemimpin perusahaan yang menerapkan model kepemimpinan otoriter tanpa melibatkan bawahan dalam pengambilan kebijakan. Namun menurut Nutrayi



(2004:43) kepemimpinan yang di pakai hanya untuk mengejar profit semata (biasanya dalam jangka pendek), sudah tidak layak dan pantas lagi diterapkan di era keterbukaan dan keterpaduan, pendekatan baru dalam kepemimpinan yaitu yang secara simultan dapat meningkatkan pertumbuhan diri karyawan serta memperbaiki kualitas dan pelayanan organisasi dengan diupayakannya keterlibatan secara pribadi dari setiap anggota organisasi dalam proses pembuatan keputusan. Keterlibatan pemimpin dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani atau yang disebut dengan *servant leadership* (Astohar, 2012:56).

Sendjaya (2015:3) mengungkapkan bahwa salah satu gaya kepemimpinan alternatif dalam bisnis yaitu kepemimpinan melayani atau *Servant Leadership*, dimana ciri khas pendekatannya yaitu memilih untuk mendahulukan kepentingan dan aspirasi orang lain diatas kepentingan diri sendiri. Kepemimpinan melayani pertama kali dikonsep oleh Robert K Greenleaf pada tahun 1970. Menurut Greenleaf (1998:57) berpendapat bahwa pemimpin yang dapat melayani mempengaruhi produktivitas dalam situasi nyata dalam sebuah organisasi. *Servant leadership* yang berorientasi pada kepemimpinan yang melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal atau konflik di dalam organisasi.

Menurut Zaluchu (2011:6) menyatakan bahwa sebagian besar teori kepemimpinan berhubungan erat dengan kekuasaan dan jabatan, tetapi berbeda pada kepemimpinan melayani yang cenderung menekankan pada kemampuan

seorang pemimpin untuk memberikan pelayanan kepada karyawan dalam perusahaan. Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Ilkhanizadeh dan Karatepe, 2018:3557). Hal ini sesuai dengan pendapat Luthans (2008:244) yang menyatakan bahwa salah satu aspek dalam kepuasan kerja ialah supervisor (pengawasan) yang terkait hubungan atasan dengan bawahan.

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik mungkin supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat Hasibuan (2006:202). Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi keduanya. Banyak hal yang diharapkan oleh karyawan dari pekerjaan dan di tempat kerja, tidak hanya faktor ekonomi, tetapi juga kebutuhan sosial dan psikologi (Robbins dan Judge, 2008:116). Karyawan membutuhkan aktualisasi diri, pengakuan, penghargaan, dan kesejahteraan psikologis. Hal-hal yang diharapkan tersebut yang ingin dicapai oleh karyawan untuk dapat memenuhi kepuasan batin. Tingkat kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh faktor-faktor pekerjaan dan hasil pekerjaan nyata yang dirasakan karyawan. Banyak kondisi yang dapat menentukan kepuasan kerja, seperti gaji yang diterima, rekan kerja, supervisi, dan kesempatan promosi jabatan (Kanesan, 2015:35). Kepuasan karyawan tidak dapat diabaikan, karena berpengaruh pada hasil kerja, dan menentukan perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Keterkaitan kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai arti yang sangat logis, karena salah satu faktor internal yang membentuk OCB yaitu kepuasan kerja. Tuan (2017:367) menyatakan bahwa

kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

Menurut Luthans (2008:16) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan peran ekstra (*extra role*) perilaku sosial organisasi maupun perilaku suka rela di dalam organisasi yang mencakup kecenderungan sifat kooperatif dan kesungguhan karyawan terhadap organisasi. Dengan adanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diharapkan karyawan pada organisasi dapat lebih menyatu dengan lingkungan kerjanya.

Menurut Organ (1998:3) OCB dianggap penting untuk kelangsungan hidup organisasi karena OCB dapat memaksimalkan efisiensi dan produktifitas karyawan dan organisasi yang pada akhirnya berkontribusi pada fungsi efektif dari sebuah organisasi. Selain itu Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach (2000:78) menguatkan pernyataan Organ, yaitu OCB memberikan kontribusi bagi organisasi. Kontribusi tersebut berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, serta menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. OCB membantu memelihara fungsi kelompok, sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja. OCB juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Selain itu, OCB meningkatkan stabilitas kerja organisasi, serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif pada OCB. Seperti dalam penelitian Luu (2017:417)

dengan objek karyawan swasta di bidang perhotelan di Vietnam menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan pada OCB karyawan. Hasil yang sama juga ditunjukkan dari penelitian Tuan (2016:365) dengan objek karyawan listrik yang menyimpulkan kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan pada OCB. Hasil tersebut sesuai pendapat Sendjaya (2015:38) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan melayani adalah gaya kepemimpinan *altruistic* yang berpotensi memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi anggota organisasi. Hasil berbeda ditunjukkan dalam penelitian Guzel (2012:111) dengan objek pengajar perguruan tinggi di Turki menyimpulkan hasil kepemimpinan melayani tidak berpengaruh positif dan signifikan pada OCB.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan *event organizer* CV Trisula Pariwisata Semarang. Sebagai salah satu perusahaan jasa *event organizer*, CV. Trisula Pariwisata dalam mensukseskan sebuah proyek event tentunya membutuhkan karyawan dengan kinerja yang baik, hal tersebut didukung dari perilaku positif ditempat kerja, namun terdapat fenomena dilapangan yang mempengaruhi OCB dari karyawan yaitu masih rendahnya OCB karyawan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan bulan Mei 2020, hal-hal yang mengindikasikan rendahnya OCB karyawan diantaranya: masih ada karyawan yang menggunakan ponsel disaat jam kerja, berbincang-bincang diluar konteks pekerjaan pada saat jam kerja, kurangnya kepedulian kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan, serta tidak melakukan tugas yang menjadi tanggung jawab pekerjaan saat tidak diawasi.

Berdasarkan dari berbagai fenomena dan perbedaan hasil penelitian terkait kepemimpinan melayani, kepuasan kerja, dan OCB maka penulis termotivasi untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Melayani pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Studi pada Karyawan Perusahaan *Event Organizer* CV Trisula Pariwara Semarang”.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, penulis mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Pemimpin Perusahaan yang belum sepenuhnya menerapkan kepemimpinan melayani.
2. Karawan kurang peduli terhadap kesulitan yang dialami rekan kerja.
3. Karyawan tidak puas pada kinerja superviros serta rekan kerja yang dirasa kurang mendukung pekerjaan satu sama lain.
4. Rendahnya perilaku OCB karyawan mengakibatkan perilaku karyawan yang individualis, tidak disiplin dan pasif.

### **1.3 Cakupan Masalah**

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus sempurna dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu penulis membatasi diri hanya berkaitan dengan variabel kepemimpinan melayani, kepuasan kerja dan OCB. Kepemimpinan melayani dipilih karena dengan menerapkan gaya kepemimpinan melayani diharapkan OCB karyawan akan tumbuh.

#### **1.4 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan melayani berpengaruh positif pada OCB karyawan di perusahaan *Event Organizer CV Trisula Pariwara*?
2. Apakah kepemimpinan melayani berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan di perusahaan *Event Organizer CV Trisula Pariwara*?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif pada OCB karyawan di perusahaan *Event Organizer CV Trisula Pariwara*?
4. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dengan OCB karyawan di perusahaan *Event Organizer CV Trisula Pariwara*?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh positif kepemimpinan melayani pada OCB karyawan perusahaan *Event Organizer CV Trisula Pariwara*.
2. Untuk menguji pengaruh positif kepemimpinan melayani pada karyawan perusahaan *Event Organizer CV Trisula Pariwara*.
3. Untuk menguji pengaruh positif kepuasan kerja pada OCB karyawan perusahaan *Event Organizer CV Trisula Pariwara*.

4. Untuk menguji kepuasan kerja sebagai mediator hubungan antara kepemimpinan melayani dengan OCB karyawan perusahaan *Event Organizer CV Trisula Pariwara*.

## **1.6 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, penulis berharap penelitian ini dapat berguna bagi berbagai pihak. Kegunaan penelitian ini ada dua, yaitu sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan literatur mengenai kepemimpinan melayani, kepuasan kerja dan OCB.
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi secara teori dan menjadi referensi penelitian mendatang bagi para peneliti yang berminat untuk meneliti mengenai kepemimpinan melayani, kepuasan kerja dan OCB
2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangsih pemikiran yang dapat menjadi salah satu masukan dalam tata kelola manajemen sumber daya manusia di perusahaan *Event Organizer CV Trisula Pariwara* dalam meningkatkan OCB karyawan.

### **1.7 Orisinalitas Penelitian**

Penerapan gaya kepemimpinan melayani masih jarang di Indonesia (Kancanawati:2014), sehingga peneliti berminat membahas mengenai kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja pada OCB karyawan. Dengan adanya penelitian ini juga diharapkan lembaga ketanagakerjaan dapat ikut serta mengambil manfaatnya untuk diterapkan dan menjadi percontohan.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **2.1 Kajian Teori Utama (*Grand Theory*)**

##### **2.1.1 Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan merupakan teori yang menerangkan pemimpin dan bawahannya berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya. Menurut Robbins dan Judge (2015:249) teori kepemimpinan lahir dari 3 teori utama yaitu:

1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori ini disebut juga teori genetika. Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Teori ini juga disebut sebagai teori bakat karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk.

2. Teori Perilaku (*Behavior Theory*)

Teori ini mendasarkan asumsinya bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang, bukan sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya.

### 3. Teori Lingkungan (*Environmental Theory*)

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin- pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat, dan keadaan. Dalam teori ini muncul pernyataan yaitu pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan. Lahirnya seorang pemimpin adalah melalui evolusi sosial dengan cara memanfaatkan kemampuannya untuk berkarya dan bertindak mengatasi masalah-masalah yang timbul pada situasi dan kondisi tertentu.

#### **2.1.2 Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)**

Dasar pemahaman tentang konsep dua faktor (kepuasan kerja) muncul karena terdapat dua macam kepentingan, yang pertama digambarkan sebagai makhluk yang bertujuan menghindari hal-hal yang membahayakan atau kebutuhan manusia untuk merasa aman di lingkungannya. Yang kedua, selain kebutuhan manusia pada rasa aman dan nyaman, manusia terdorong kebutuhan untuk menentukan, menemukan, mencapai, mewujudkan sesuatu dalam hidupnya (Noel, 1976:5). Kedua kebutuhan tersebut terdapat pada manusia pada saat yang bersamaan, dan tidak dapat saling menggantikan. Sebagai ilustrasi individu tidak dapat menemukan kebahagiaan dengan mudah hanya dengan menghindari penderitaan, begitu juga sebaliknya, tidak dapat menghindari penderitaan dengan menemukan kebahagiaan (Noel, 1976:6).

Prinsip tentang dua kebutuhan tersebut yang menjadi dasar teori dua faktor Herzberg, prinsip tersebut berkembang dalam konteks kepuasan dan menghasilkan dua dimensi yaitu: kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*). Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua dimensi

yang terpisah dan tidak saling bertentangan. Lawan dari kepuasan kerja bukan ketidakpuasan kerja, tetapi tidak ada kepuasan kerja. Hal-hal yang tidak menyebabkan ketidakpuasan kerja, tidak berarti menyebabkan kepuasan kerja. Kepuasan dan ketidakpuasan memunculkan dua faktor, yaitu: faktor *hygiene* dan faktor *motivational/motivator*.

Model *motivational-hygiene* menunjukkan motivasi karyawan didapatkan ketika karyawan dihadapkan dengan kerja menantang namun dapat dinikmati dimana mampu tumbuh, meraih dan menunjukkan tanggung jawab dalam organisasi. Karena itu, ketika usaha karyawan diakui, maka akan membawa kepuasan dan motivasi (Dartey-baah & Amoako, 2011:2). Faktor lingkungan menjadi kebutuhan dasar yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu kebutuhan dasar seperti lingkungan yang nyaman, menjadi tanggung jawab pelaku industri dan bisnis. Ketidakpuasan kerja ditunjukkan melalui faktor *hygiene*, sedangkan kepuasan kerja ditunjukkan melalui faktor *motivator*.

#### 1. Faktor *Hygiene*

Faktor *hygiene* mengacu pada faktor pemeliharaan, meliputi kebutuhan fisiologi, keamanan dan kasih sayang. Faktor tersebut tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan tetapi kondisi di sekitar saat melakukan pekerjaan. Faktor ini meliputi; administrasi dan kebijakan perusahaan, hubungan dengan supervisor, hubungan interpersonal dengan rekan kerja, gaji, keamanan kerja, status dan kondisi kerja. Herzberg menyebut faktor *hygiene*, karena dibutuhkan untuk memelihara tingkat kepuasan yang wajar dan juga dapat menyebabkan ketidakpuasan. Faktor

*hygiene* bukan motivator secara langsung tapi dibutuhkan untuk menghindari ketidakpuasan dan sebagai poin awal untuk motivasi.

## 2. Faktor Motivator

Faktor motivator menyinggung pada isi pekerjaan, yaitu faktor intrinsik dari pekerjaan itu sendiri, meliputi kebutuhan psikologi untuk berkembang dan mendapatkan pengakuan. Ketiadaan faktor ini tidak menimbulkan ketidakpuasan yang tinggi, tapi ketika terpenuhi, mampu membangun motivasi yang kuat untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Faktor ini meliputi pencapaian, pengakuan, perkembangan, pekerjaan itu sendiri, serta tanggung jawab dan perkembangan pribadi.

### 2.1.3 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori pertukaran sosial menurut Blau (1964) adalah kehidupan sosial yang dikendalikan oleh proses pertukaran sosial. Sehingga ketika seorang individu melakukan sesuatu untuk mendukung individu lain, maka individu lain diharapkan dapat memberikan timbal balik. Berbeda dengan pertukaran ekonomi, pertukaran sosial sering dikaitkan dengan aspek sosial-emosional hubungan antarindividu. Pertukaran ekonomi menekankan pada keuangan seperti gaji dan tunjangan, sedangkan pertukaran sosial terkait dengan sosial-emosional seperti memberi dan menerima, diperhatikan oleh organisasi (Shore et al., 2006: 839-840).

Menurut Snape dan Redman (2010: 1224), hubungan antara organisasi dan karyawan dapat dikonseptualisasikan sebagai melibatkan pertukaran ekonomi atau sosial. Selain itu Snape dan Redman (2010: 1225) menyatakan pertukaran sosial menggambarkan hubungan timbal balik individu kepada organisasi, dan salah satu

bentuk kemungkinan balasan adalah perilaku kewargaan organisasional. Alasan dibalik asumsi dasar bahwa perilaku peran ekstra karyawan berdasarkan teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa seseorang cenderung membalas manfaat yang mereka terima (Blau, 1964).

## **2.2 Kepemimpinan Melayani**

### **2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Melayani**

Beberapa ahli telah mengemukakan pendapat mengenai pengertian apa yang dimaksud dengan kepemimpinan melayani, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Menurut Robert K. Greenleaf

Robert Greenleaf (1998) berpendapat bahwa kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya. Dimulai dari perasaan natural yang ingin melayani. Oleh karena itu, ia mendahulukan untuk melayani daripada pencapaian ambisi pribadi dan kesukaannya semata. Selain itu pemimpin yang melayani dapat mempengaruhi produktivitas dalam situasi nyata sebuah organisasi. Servant leadership yang berorientasi pada kepemimpinan yang melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal atau konflik didalam organisasi.

2. Menurut Sendjaya & Sarros (2002: 57)

Kepemimpinan melayani adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. *Servant leader* memiliki komitmen untuk melayani orang lain.

3. Trompenaars & Voerman (2010: 3)

Kepemimpinan melayani adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seorang *servant leader* adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan kebutuhan, kepentingan, serta aspirasi dari bawahan atas kepentingan diri mereka sendiri. Pemimpin lebih dulu akan melayani kebutuhan bawahan sehingga kemudian tujuan yang dibuat pemimpin akan tercapai.

### **2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Melayani**

Menurut Liden, Wayne, Zhao, & Henderson (2008) menyebutkan 3 hal yang mempengaruhi kepemimpinan melayani yaitu:

1. *Context and Culture* merupakan kondisi yang diwujudkan oleh konteks organisasi dan dimensi budaya dalam organisasi.

2. *Leader Attributes* merupakan pengaruh karakter dengan kemampuan untuk menerapkannya dalam kepemimpinan melayani (mencakup pengembangan moral dan kecerdasan emosional).
3. *Follower Receptivity* yaitu daya penerimaan karyawan, merupakan kondisi yang sesuai dengan harapan karyawan, maka kepemimpinan melayani akan memberi efek positif pada kinerja dan OCB.

### **2.2.3 Karakteristik Kepemimpinan Melayani**

Menurut Spears (2010:27-29) mengemukakan 10 karakteristik kepemimpinan melayani, karakteristik tersebut yaitu:

1. Mendengarkan (*Listening*)

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

2. Empati (*Empathy*)

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

3. Penyembuhan (*Healing*)

Kepemimpinan melayani mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena 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 daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan kepemimpinan melayani.

6. Konseptualisasi (*Conceptualization*)

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

7. Kejelian (*Foresight*)

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

8. Keterbukaan (*Stewardship*)

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.

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

Tanggungjawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.

10. Membangun komunitas (*Building Community*)

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas dalam organisasi.



#### 2.2.4 Indikator Kepemimpinan Melayani

Menurut Liden et, al (2015: 258) indikator kepemimpinan melayani adalah sebagai berikut:

1. Kasih Sayang (*Love*)

Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan keputusan yang terbaik.

2. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Penekanan pada kerjasama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari bawahan.

3. Visi (*Vision*)

Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

4. Kerendahan hati (*Humility*)

Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

5. Kepercayaan (*Trust*)

Kepemimpinan melayani adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

## **2.3 Kepuasan Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Beberapa ahli telah mengemukakan pendapat mengenai pengertian apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja, diantaranya sebagai berikut:

a. Menurut Luthans (2005:154)

Kepuasan kerja adalah emosi yang merupakan respons terhadap situasi kerja, sehingga kepuasan dapat dirasakan dan tercermin dalam berbagai sikap dan perilaku organisasi.

b. Menurut Aziri (2011:78)

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif maupun negatif seseorang terhadap pekerjaannya, sementara itu ketika karyawan datang membawa harapan pada pekerjaan, maka kepuasan direpresentasikan oleh besarnya hasil yang didapatkan dari keinginan dan harapan pada pekerjaan. Kepuasan kerja merepresentasikan suatu kombinasi dari perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, perasaan dan atribut positif dan menyenangkan terhadap pekerjaan mengindikasikan suatu kepuasan kerja, sedangkan sikap negatif dan kurang menyenangkan mengindikasikan ketidakpuasan.

c. Menurut Martoyo (2000)

Definisi kepuasan kerja menurut Martoyo (2000:142), kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerjakaryawan dari

perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan, baik yang berupa “finansial” maupun yang “nonfinansial”.

Dari berbagai pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah respon perasaan karyawan tentang berbagai hal dalam pekerjaannya.

### **2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

As'ad (1991:115) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat terjadi dari berbagai faktor, diantaranya adalah faktor psikologik, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial.

#### **a. Faktor psikologik**

Yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan para karyawan, meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketentraman.

#### **b. Faktor sosial**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasan, maupun dengan rekan kerja lain yang berbeda jenis pekerjaan.

#### **c. Faktor fisik**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja serta kondisi fisik karyawan, hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja,

keadaan ruangan, suhu, pertukaran udara, penerangan, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

d. Faktor finansial

Yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, promosi, danlainnya.

### **2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Brayfield dan Rothe (1951), faktor-faktor yang dapat mengukur kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

a. Pekerjaan

Yaitu tingkatan suatu pekerjaan dianggap menarik dan memberikan kesempatan berkembang. Dalam hal ini, kesempatan memperoleh pengalaman, meningkatkan kemampuan dan menerima tanggung jawab pekerjaan.

b. Gaji

Gaji atau upah, yaitu jumlah atau besaran uang yang diterima oleh karyawan, sebagai balas jasa atas pekerjaannya dan hasil kerja karyawan. Dalam hal ini termasuk insentif, bonus, dan tunjangan.

c. Kesempatan Promosi

Yaitu adanya kesempatan yang berkaitan dengan kenaikan jabatan, kesempatan untuk maju, dan pengembangan karier.

d. Penyelia atau pengawasan

Yaitu kemampuan penyelia untuk membantu dan mendukung pekerjaan karyawan di bawah pengawasannya.

e. Rekan kerja

Yaitu hubungan sesama karyawan atau sejauh mana karyawan merasa nyaman dengan rekan kerjanya.

f. Kondisi kerja

Yaitu segala sesuatu yang mendukung terciptanya kondisi kerja yang aman, nyaman dan mendukung kegiatan kerja. Kondisi kerja erat kaitannya dengan kondisi lingkungan fisik, seperti suhu, ventilasi, pencahayaan, kebersihan, dan kebisingan.

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

### **2.4.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Beberapa ahli telah mengemukakan pendapat mengenai pengertian apa yang dimaksud dengan OCB, diantaranya sebagai berikut:

a. Organ (1988:4)

Mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang diskresioner, tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem reward formal, dan secara agregat meningkatkan fungsi efektif organisasi.

b. Robbins (2006:31)

Mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

c. Greenberg (2011:413)

Mendefinisikan OCB sebagai bentuk perilaku informal yang melampaui apa yang diharapkan secara resmi dalam rangka untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi. Greenberg menyebutkan, perilaku OCB dapat ditunjukkan dalam beberapa perilaku. Beberapa contoh perilaku OCB menurut Greenberg (2011:413) adalah sebagai berikut: melakukan kebaikan untuk seseorang, membantu rekan kerja yang sedang menghadapi masalah pribadi, berbicara positif tentang organisasi kepada pihak luar, menerima ide-ide baru, bersikap toleran terhadap ketidaknyamanan sementara tanpa melakukan komplain, menawarkan ide-ide untuk meningkatkan fungsi organisasi, mengekspresikan loyalitas terhadap organisasi.

Dari berbagai pengertian OCB diatas dapat disimpulkan OCB adalah perilaku suka rela karyawan di luar tanggung jawab kerja mereka dan bermanfaat bagi organisasi.

### 2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB

Jahangir, Akbar, dan Haq (2004:79) menyebutkan beberapa hal yang mempengaruhi OCB yaitu:

- a. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional (*Job satisfaction and organizational commitment*)

Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja dan OCB. Individu dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki kemungkinan untuk berperilaku OCB. Komitmen organisasional juga memiliki hubungan positif dengan OCB. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi akan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi dan berperilaku OCB.

- b. Perilaku Pemimpin (*Leader behaviors*)

Kepemimpinan memiliki pengaruh kuat pada karyawan untuk berperilaku OCB, namun tidak dikaitkan dengan gaya kepemimpinan tertentu, tetapi adalah kualitas hubungan karyawan dengan pemimpinnya.

- c. Persepsi keadilan (*Fairness perceptions*)

Mengacu pada perasaan karyawan pada keputusan organisasi, apakah mereka dilibatkan dalam ide dan aspirasi, dan juga apakah mereka merasa cukup dihargai dan diberikan tanggung jawab. Persepsi keadilan berpengaruh positif dengan OCB.

- d. Disposisi individu (*Individual disposition*)

Kepribadian individu meliputi efektifitas positif, efektivitas negatif, kesadaran dan keramahan telah ditemukan mempengaruhi seseorang untuk

berperilaku OCB. Kepribadian dapat menjadi ukuran penting dalam mengendalikan pengaruh terhadap perilaku.

e. Usia karyawan (*Employee age*)

Pekerja dengan usia muda dan usia tua memandang pekerjaan dengan cara yang berbeda secara fundamental. Pekerja dengan usia muda mengkoordinasikan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi secara fleksibel, sebaliknya pekerja usia tua lebih kaku dalam menyesuaikan kebutuhan mereka dengan organisasi. Perbedaan ini dapat menyebabkan motif penting yang berbeda dalam berperilaku OCB.

### 2.4.3 Indikator OCB

Indikator OCB menurut Boiral dan Paille (20012:80) adalah sebagai berikut:

a. *Altruism*

Perilaku karyawan membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan, baik tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi.

b. *Conscientiousness*

Perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan berusaha untuk bekerja melebihi yang diharapkan perusahaan. Merupakan perilaku sukarela yang tidak menjadi kewajiban atau tugas karyawan.

c. *Sportsmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan komplain maupun keberatan.



*d. Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal.

*e. Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, inisiatif untuk merekomendasikan ide tentang bagaimana memperbaiki operasi atau prosedur-prosedur organisasi, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah menguji hubungan antara kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja pada OCB. Tabel dibawah ini menunjukkan rangkuman dari beberapa penelitian terdahulu sebagai dasar dan pedoman penulis dalam melakukan penelitian.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Objek Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Tuan Trong Luu (2017) karyawan hotel di Vietnam	Building employees' organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism	Kepemimpinan melayani Dukungan organisasi Pro- Environmental person-group fit (P-E fit) Keterikatan lingkungan OCB	Kepemimpinan melayani berpengaruh positif pada OCB, dukungan organisasi dan P-E fit memoderasi kepemimpinan melayani pada OCB dan keterikatan lingkungan memediasi hubungan kepemimpinan melayani pada OCB
2	S. Sendjaya dkk (2015) Karyawan hotel di China	How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive	Kepemimpinan melayani Proactive personality (PAP) LMX	Kepemimpinan melayani berpengaruh positif pada OCB, PAP memoderasi hubungan kepemimpinan melayani pada OCB,

		Personality	Pemberdayaan psikologi OCB	LMX dan Pemberdayaan psikologi memediasi kepemimpinan melayani pada OCB
3.	Luu Trong Tuan (2017) karyawan listrik di Vietnam	Knowledge Sharing in Public Organizations: The Roles of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior	Kepemimpinan melayani OCB Berbagi pengetahuan	Kepemimpinan melayani berpengaruh positif pada OCB, OCB memediasi hubungan kepemimpinan melayani pada berbagi Pengetahuan
4	Cem Gucl dan Suat Begec (2012) dosen perguruan tinggi di Turki	The effect of the servant leadership on Organizational citizenship behavior: case study of a University	Kepemimpinan melayani OCB	kepemimpinan melayani tidak berpengaruh pada OCB
5	Kancanawati (2014) karyawan BPR di Indonesia	Kepemimpinan melayani, komitmen organisasi dan kepuasan kerja mempengaruhi <i>organizational citizenship behavior</i> pada PT. (BPR) Cahaya Bina Putra Kerobokan Badung	Kepemimpinan melayani Komitmen organisai Kepuasan kerja OCB	Kepemimpinan melayani berpengaruh positif pada OCB, kepuasan kerja memediasi hubungan kepemimpinan melayani pada OCB

Sumber: Data Penelitian, 2020

## 2.6 Kerangka Berpikir

### 2.6.1 Kepemimpinan Melayani dan OCB Karyawan

Pemimpin merupakan seseorang yang tindakan dan perilakunya menjadi contoh bagi pengikut. Keputusan yang ditentukan oleh pemimpin akan diikuti oleh karyawan. Selain cerdas dan bijaksana, pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu melayani karyawan. Hubungan pemimpin dengan karyawan yang dibangun dengan perilaku melayani akan menumbuhkan kedekatan emosional. Hal itu mendorong karyawan untuk meningkatkan perilaku OCB (Organ et, al 2006:185).

Pemimpin yang dipercaya oleh karyawan dan sikap pemimpin yang hormat dan menghargai akan mendorong karyawan untuk bekerja produktif bahkan diluar

tugasnya. Karyawan akan berusaha bekerja sebaik-baiknya, dan secara sukarela melakukan peran ekstra untuk mendukung efektivitas organisasi. Perilaku pemimpin melayani karyawan dengan kasih sayang akan menciptakan hubungan yang baik antar karyawan sehingga akan menimbulkan OCB di tempat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Taleghani dan Mehr (2014) menyimpulkan bahwa kepemimpinan melayani merupakan faktor pemicu yang signifikan yang memunculkan perilaku OCB, penelitian ini didukung oleh Mahembe dan Englebertch (2013) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan melayani dan OCB.

### **2.6.2 Kepemimpinan Melayani dan Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan melayani adalah gaya pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri (Sendjaya dan Sarros, 2002:57). Pemimpin yang melayani menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama dan menganggap karyawan sebagai rekan kerja sehingga akan muncul kedekatan antara pemimpin dan karyawan yang akan menimbulkan kepuasan kerja.

Semakin tinggi komitmen organisasi dalam menerapkan kepemimpinan melayani, maka akan memberikan dampak yang lebih bagi kepuasan kerja karyawan (Guillame, 2013:446). Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu Mangkunegara dan Tinton (2015) dan Arief et, al (2012).

### **2.6.3 Kepuasan Kerja dan OCB**

Kepuasan kerja adalah emosi yang merupakan respons terhadap situasi kerja, sehingga kepuasan dapat dirasakan dan tercermin dalam berbagai sikap dan perilaku organisasi (Luthans 2005:154). Seseorang yang senang terhadap pekerjaannya akan memiliki tanggung jawab yang tinggi pada pekerjaan tersebut. Aspek kepuasan kerja yang terpenuhi meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan terhadap manajemen dan kepuasan pada supervisor akan meningkatkan tanggung jawab karyawan pada pekerjaan dan toleransi pada perusahaan. Manajemen dan organisasi yang baik akan menumbuhkan sikap peduli karyawan kepada perusahaan (Organ et, al, 2006:187).

Semakin tinggi kepuasan yang dirasakan karyawan ditempat kerja maka akan semakin mendorong munculnya perilaku OCB di tempat kerja (Kancanawati, 2014:45). Hasil yang sama ditunjukkan oleh penelitian Pradhiptya (2013) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada OCB.

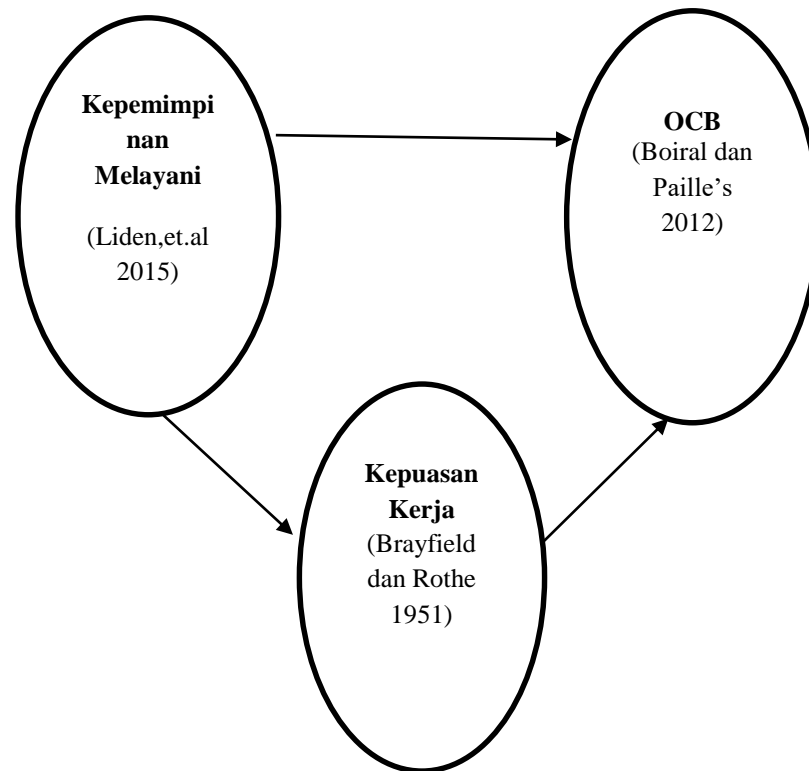
### **2.6.4 Kepuasan Kerja Memediasi Kepemimpinan Melayani dan OCB**

OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Robbins, 2006:31). Banyak kondisi yang telah diidentifikasi sebagai anteseden pada OCB. Menurut Jehangir, Akbar, dan Haq (2004:79) menyebutkan beberapa hal sebagai pemicu munculnya OCB meliputi: kepuasan kerja dan komitmen organisasional, perilaku pemimpin, persepsi keadilan, disposisi individu, usia karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan melayani pada OCB seperti pada penelitian Luu (2017), penelitian Tuan (2016) dan penelitian Sendjaya (2015). Namun masih terdapat perbedaan hasil penelitian hubungan kepemimpinan melayani pada OCB, seperti pada penelitian Gucl (2012) kepemimpinan melayani tidak berpengaruh pada OCB.

Selain kepemimpinan melayani, kepuasan kerja juga berpengaruh positif pada OCB seperti dalam penelitian Kancanawati (2014) dan penelitian Prhadiptya (2013). Diharapkan dengan adanya efek mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kepemimpinan melayani dan OCB dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan melayani dan OCB. Sehingga, pemimpin dengan gaya kepemimpinan melayani akan dapat menstimulus karyawan untuk memiliki perilaku OCB, hanya jika karyawan tersebut merasakan kepuasan kerja. Penelitian ini, akan memvalidasi prediksi pada hipotesis tersebut.

Berdasarkan pemikiran teoritis tersebut, maka kerangka pemikiran penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

## 2.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana perumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2012:96). Berdasarkan kerangka berfikir diatas, maka hipotesis diajukan peneliti adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan melayani pada OCB.

H2: Terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan melayani pada kepuasan kerja.

H3: Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja pada OCB.

H4: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dan OCB.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Desain Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif ditujukan untuk mendeskripsikan atau menjelaskan suatu situasi atau serangkaian proses. Model ini hanya menjelaskan suatu keadaan atau peristiwa yang terjadi baik atau buruk, serta berdampak positif atau negatif (Ferdinand, 2014:99).

Desain penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif yaitu metode yang menggunakan langkah-langkah secara ilmiah/empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis (Sugiyono, 2014:7). Dalam penelitian ini peneliti berusaha untuk menemukan pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai mediasi pada hubungan kepemimpinan melayani (*servant leadership*) dan OCB (*organizational citizenship behavior*) pada karyawan di Perusahaan Event Organizer CV Trisula Pariwara.

Desain penelitian meliputi: populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, metode pengumpulan data, validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, dan analisis data. Sumber data pada penelitian ini berupa data primer. Data primer yaitu data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan oleh peneliti, diperoleh secara langsung dari objek penelitian.



## 3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2014:171). Jadi populasi bukan hanya orang, melainkan juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di CV. Trisula Pariwara Semarang dengan jumlah sebanyak 64 orang.

**Tabel 3.1 Data karyawan CV Trisula Pariwara Semarang Tahun 2020**

No	Bagian	Jumlah Populasi
1	<i>Project Manager</i>	5
2	<i>Legal &amp; Permit</i>	3
3	<i>Show Director</i>	8
4	<i>Finance</i>	2
5	<i>Design &amp; Creative</i>	2
6	<i>Production</i>	44
<b>Total Populasi</b>		<b>64</b>

Sumber: Data penelitian, 2020

### 3.2.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah subset dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang mewakili populasi untuk digunakan dalam penelitian (Ferdinand, 2014:171). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Trisula Pariwara Semarang yang berjumlah 64 karyawan.

Teknik pengambilan sampel ada dua, yaitu *probability sampling* dan *non probability sampling*. Teknik *probability* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik *non probability* sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2011:120). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *non probability* dengan *sampling* jenuh, teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Trisula Pariwara Semarang yang berjumlah 64 orang.

### **3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

#### **3.3.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah atribut atau obyek penelitian yang mempunyai variasi tertentu yang digunakan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Variabel penelitian ini diklasifikasikan menjadi tiga bagian yaitu variabel bebas, variabel terikat, dan variabel mediasi (Sugiyono, 2014:61).

##### **a. Variabel Independen**

Menurut Sugiyono (2014:61) variabel bebas (*independent variable*) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Ferdinand

(2011:28) mengungkapkan bahwa variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik pengaruhnya positif maupun negatif. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan melayani. Variabel kepemimpinan melayani diukur menggunakan lima indikator yaitu: kasih sayang, pemberdayaan, visi, kerendahan hati, dan kepercayaan.

b. Variabel Dependen

Menurut Sugiyono (2014:61) variabel terikat (*dependen variable*) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen (bebas). Ferdinand (2011:28) menyatakan bahwa variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian penelitian. Variabel dependen pada penelitian ini adalah OCB. Variabel OCB diukur menggunakan lima indikator yaitu: *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

c. Variabel Intervening

Menurut Sugiyono (2014:63) variabel mediasi atau intervening memiliki fungsi untuk mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Menurut Ferdinand (2011:28) variabel intervening atau mediasi merupakan variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis. Variabel ini berperan seperti fungsi sebuah variabel independen. Variabel intervening atau mediasi dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja diukur

menggunakan enam indikator yaitu: pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja.

### **3.3.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi dari masing-masing variabel diperlukan untuk menghindari pengertian yang berbeda dari variabel. Adapun definisi dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

#### **a. Kepemimpinan Melayani**

Kepemimpinan melayani adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri (Sendjaya & Sarros, 2002: 57). Kepemimpinan melayani diukur dengan 7 item pertanyaan dari Liden et al (2015) dengan menggunakan skala Likert dari 1 = ukuran terkecil sampai dengan 5 = ukuran terbesar (d disesuaikan dengan konteks pertanyaan) contoh dari item pertanyaan yaitu “Atasan saya memprioritaskan pengembangan karir saya”.

#### **b. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah emosi yang merupakan respons terhadap situasi kerja, sehingga kepuasan dapat dirasakan dan tercermin dalam berbagai sikap dan perilaku organisasi (Luthans, 2005:154). Kepuasan kerja diukur dengan 6 item pertanyaan dari Brayfield and Rothe (1951) dengan menggunakan skala Likert dari 1 = ukuran terkecil sampai dengan 5 = ukuran terbesar (d disesuaikan dengan konteks pertanyaan) contoh dari item pertanyaan yaitu “Hampir setiap hari saya merasa antusias dalam pekerjaan saya”.

c. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Mendefinisikan OCB sebagai bentuk perilaku informal yang melampaui apa yang diharapkan secara resmi dalam rangka untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi (Greenberg, 2011: 413). OCB diukur dengan 10 item pertanyaan dari Boiral and Paillé's (2012) dengan menggunakan skala Likert dari 1 = ukuran terkecil sampai dengan 5 = ukuran terbesar (d disesuaikan dengan konteks pertanyaan) contoh dari item pertanyaan yaitu "Saya secara spontan membantu rekan saya di tempat kerja".

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengambilan data dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama seperti dari hasil observasi dan pengisian kuesioner yang diperoleh dari karyawan Perusahaan *Event Organizer CV Trisula Pariwara Semarang*.

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan metode pengumpulan data kuesioner. Kuesioner merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi beberapa pertanyaan atau pernyataan tertulis pada responden untuk dijawabnya. Kuesioner sangat baik digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka yang dapat diberikan kepada responden secara langsung atau tidak (Sugiyono, 2014:199). Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala *Like Likert*. Skala *Like Likert*

digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (variabel).

Gradasi pengukuran skala *Like Likert* dari 1 sampai 5, dengan alternatif jawaban sebagai berikut: Sangat tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS) di mana setiap jawaban diberi skor masing-masing sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Pengukuran Skala *Like Likert***

Keterangan	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2014:134)

### 3.5 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2009:102). Suatu instrumen dikatakan layak digunakan sebagai alat ukur apabila telah memenuhi uji validitas dan uji reliabilitas.

#### 3.5.1 Uji Validitas

Ghozali (2011:52) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan program *IBM SPSS Statistics 23*. Pada dasarnya kriteria angket dikatakan valid atau tidaknya tergantung pada hasil output SPSS yang dihasilkan.

Menurut Sarwono (2006:202) untuk dapat melakukan pengujian validitas harus menggunakan *tools* analisis faktor. Persyaratan pokok yang harus dipenuhi adalah nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO-MSA) harus lebih besar dari 0,5. Selain itu nilai MSA pada *Anti-image Correlation* harus lebih besar atau sama dengan 0,5.

Hasil uji validitas untuk variabel kepemimpinan melayani terdapat dalam tabel 3.3 berikut:

**Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas (X1)**

<b>Anti-image correlation</b>			
No Item	Anti-image correlation	yang disyaratkan	Keterangan
X1.1	0,658	>0,5	<b>Valid</b>
X1.2	0,799	>0,5	<b>Valid</b>
X1.3	0,775	>0,5	<b>Valid</b>
X1.4	0,772	>0,5	<b>Valid</b>
X1.5	0,772	>0,5	<b>Valid</b>
X1.6	0,760	>0,5	<b>Valid</b>
X1.7	0,567	>0,5	<b>Valid</b>
<b>KMO and Bartlett's Test</b>			
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>			<b>0,749</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		128,821
	Df		21
	Sig.		0,00

Sumber: Data penelitian, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan diatas menunjukkan nilai (KMO- MSA) lebih besar atau sama dengan 0,5 yaitu 0,749 dan setiap item pertanyaan berada diatas *Anti-image Correlation* yang disyaratkan 0,5. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa 7 item pertanyaan pada variabel kepemimpinan melayani dinyatakan

valid sehingga dapat digunakan dalam penelitian. Hasil uji validitas untuk variabel kepuasan kerja terdapat dalam tabel 3.4 berikut:

**Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas (X2)**

<b>Anti-image correlation</b>			
No Item	Anti-image correlation	yang disyaratkan	Keterangan
X2.1	0,830	>0,5	<b>Valid</b>
X2.2	0,802	>0,5	<b>Valid</b>
X2.3	0,760	>0,5	<b>Valid</b>
X2.4	0,844	>0,5	<b>Valid</b>
X2.5	0,802	>0,5	<b>Valid</b>
X2.6	0,793	>0,5	<b>Valid</b>
<b>KMO and Bartlett's Test</b>			
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>			<b>0,800</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		210,211
	Df		15
	Sig.		0,00

Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan diatas menunjukkan nilai (KMO- MSA) lebih besar atau sama dengan 0,5 yaitu 0,800 dan setiap item pertanyaan berada diatas *Anti-image Correlation* yang disyaratkan 0,5. Dengan demikian dapat dikatan bahwa 6 item pertanyaan pada variabel kepemimpinan melayani dinyatakan valid sehingga dapat digunakan dalam penelitian. Hasil uji validitas untuk variabel kepuasan kerja terdapat dalam tabel 3.5 berikut:

**Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas (Y)**

<b>Anti-image correlation</b>			
No Item	Anti-image correlation	yang disyaratkan	Keterangan
Y1	0,792	>0,5	<b>Valid</b>
Y2	0,577	>0,5	<b>Valid</b>
Y3	0,722	>0,5	<b>Valid</b>



Y4	0,785	>0,5	<b>Valid</b>
Y5	0,677	>0,5	<b>Valid</b>
Y6	0,815	>0,5	<b>Valid</b>
Y7	0,477	>0,5	<b>Tidak valid</b>
Y8	0,829	>0,5	<b>Valid</b>
Y9	0,655	>0,5	<b>Valid</b>
Y10	0,544	>0,5	<b>Valid</b>
<b>KMO and Bartlett's Test</b>			
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>			<b>0,689</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		161,996
	Df		45
	Sig.		0,00

Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan diatas menunjukkan nilai (KMO- MSA) lebih besar atau sama dengan 0,5 yaitu 0,689 dan 9 item pertanyaan berada diatas *Anti-image Correlation* yang disyaratkan 0,5, sedangkan 1 item pertanyaan berada dibawah *Anti-image Correlation* yang disyaratkan 0,5, sehingga 1 item dibuang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa 9 item pertanyaan pada variabel OCB dinyatakan valid sehingga dapat digunakan dalam penelitian.

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Ghozali (2011:47) menjelaskan bahwa reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau andal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan program *IBM SPSS Statistics 23*. Reliabilitas suatu instrumen dikatakan baik apabila memiliki nilai Cronbach

Alpha > 0,70. Hasil penghitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 3.6 sebagai berikut:

**Tabel 3.6 Hasil uji reliabilitas**

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha</i> yang disyaratkan	Keterangan
1.	Kepemimpinan Melayani	0,779	0,70	Reliabel
2.	Kepuasan Kerja	0,873	0,70	Reliabel
3.	OCB	0,764	0,70	Reliabel

Sumber: Data Penelitian, 2020

Dari uji reliabilitas yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa hasil *Cronbach's Alpha* setiap variabel lebih dari 0,70, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan melayani, kepuasan kerja, dan OCB adalah reliabel.

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Ghozali (2011:19) mengemukakan analisis statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, *kurtosis* dan *skewness*. Statistik deskripsi pada penelitian ini digunakan untuk menganalisis faktor demografi dari responden. Karakteristik atau latar belakang responden yang akan dideskripsikan dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, pendidikan terakhir, masa kerja, dan usia.

Data penelitian masing-masing variabel dideskripsikan dalam bentuk deskriptif persentase. Dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert* 1-5, dengan begitu dapat diketahui rumus angka indeks yang digunakan adalah sebagai berikut:

Nilai skor indikator =

$$\frac{(\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5)}{5}$$

Keterangan:

F1: frekuensi responden menjawab 1 (STS)

F2: frekuensi responden menjawab 2 (TS)

F3: frekuensi responden menjawab 3 (N)

F4: frekuensi responden menjawab 4 (S)

F5: frekuensi responden menjawab 5 (SS)

Dalam menentukan kriteria masing-masing indikator dari setiap variabel, digunakan metode tiga kriteria kotak (*Three-box Method*) yaitu dengan membagi rentang interval kelas menjadi tiga kelas yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Nilai jawaban responden tidak berangkat dari 0 melainkan dari nilai 1-10 yang memiliki nilai 10 sampai 100 dengan rentang sebesar 90 yang kemudian dibagi atas tiga kotak interval yang akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks yang ditunjukkan oleh tabel 3.7 sebagai berikut:

**Tabel 3.7 Kriteria Nilai Interval**

No	Rentang Kelas	Kriteria
1	10,00 – 40	Rendah
2	40,01 – 70	Sedang
3	70,01 – 100	Tinggi

### 3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Uji prasyarat analisis dilakukan untuk mengetahui apakah data bisa diregresikan atau tidak. Dalam penelitian ini penggunaan uji asumsi klasik digunakan untuk mengestimasi suatu garis regresi dengan jalan meminimalkan

jumlah dari kuadrat kesalahan setiap observasi terhadap garis tersebut (Ghozali, 2011:96). Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi yang normal (Ghozali, 2011:160). Pada penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistics 23*. Terdapat dua cara untuk mendeteksi apakah residual terdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik P-plot dan uji statistik kolmogorov smirnov:

1. Analisis grafik dan kurva *probability plot* (P-Plot)

Deteksi uji normalitas dapat dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram residualnya. Sedangkan kurva *probability plot* (P-Plot) dapat digunakan untuk membandingkan distribusi normal dan distribusi kumulatif. Distribusi normal yang membentuk garis lurus diagonal dan plotting data residual dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka data akan mengikuti garis diagonalnya. Model regresi berdistribusi normal dilihat dari penyebarannya pada sumbu diagonal dari grafik dengan dasar keputusan sebagai berikut:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi normalitas

b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi normalitas.

## 2. Analisis Statistik Kolmogorov-Smirnov (K-S)

Analisis Statistik Kolmogorov-Smirnov (K-S), uji K-S dilakukan dengan menghitung residual data distribusi normal. Suatu data dikatakan normal jika besarnya nilai signifikan variabel  $> \alpha = 0,05$  dan sebaliknya apabila nilai signifikan variabel  $< \alpha = 0,05$  maka tidak memenuhi asumsi normalitas.

## b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2011:105). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah sebagai berikut:

1. Nilai R<sup>2</sup> yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
2. Menganalisis matriks korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0.90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.

3. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Model regresi dinyatakan bebas dari multikolinieritas apabila nilai *tolerance*  $\geq 0,10$  dan nilai VIF  $\leq 10$ . Uji multikolinieritas ini dilakukan dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistics 23*.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi kesamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2011:139). Model regresi yang baik adalah apabila tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:

1. Melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPREED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED. Jika pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
2. Melihat hasil uji Glejser yaitu dengan meregresi nilai absolut residual terhadap variabel dependen. Apabila nilai signifikansi variabel independen dari hasil uji Glejser lebih dari signifikansi  $\alpha = 0.05$  maka dapat disimpulkan model regresi terbebas dari heteroskedastisitas.

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:98). Dasar pengambilan keputusan untuk menerima dan menolak  $H_0$  dan  $H_a$  adalah dengan menggunakan angka dengan signifikansi level 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_0$ : Variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel independen

$H_a$ : Variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen

Dasar pengambilan keputusan:

- a. Jika nilai profitabilitas signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
- b. Jika nilai profitabilitas signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

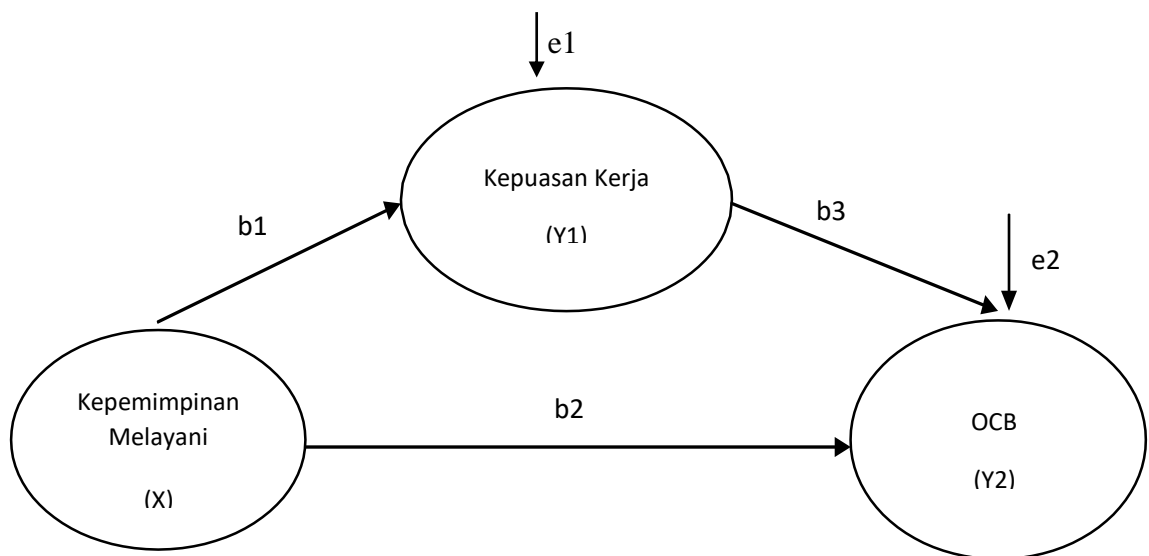
Nilai profitabilitas dari uji t dapat dilihat dari hasil pengolahan dari program SPSS pada tabel *coefficient* kolom *sig* atau *significance*.

### 3.6.4 Uji Analisis Jalur (Path Analysis)

Ghozali (2011:249) mengemukakan bahwa untuk menguji variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*path analysis*) analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kasualitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan

sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kasualitas antar variabel. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan (Ghozali 2013:251).

Berikut ini gambar analisis jalur untuk membuktikan efek mediasi kepuasan kerja pada hubungan kepemimpinan melayani dan OCB.



**Gambar 3.1 Model Analisis jalur**

Persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y1 = b1 X + e1$$

$$Y2 = b2 X + e2$$

$$b1 X + b3 Y1 + e2$$

Keterangan:

Y1 = Kepuasan Kerja

Y2 = OCB

b1, b2, b3 = Koefisien Regresi



X = Kepemimpinan Melayani

E = standar eror

Interpretasi analisis jalur tersebut adalah sebagai berikut:

### **Pengaruh X ke Y1**

Pengaruh langsung =  $b_1$

### **Pengaruh dari X ke Y2**

Pengaruh langsung =  $b_2$

Pengaruh tidak langsung (melalui Y1) =  $b_1 \times b_3$

Total pengaruh koefisien jalur =  $b_2 + (b_1 \times b_3)$

### **Pengaruh dari Y1 ke Y2**

Pengaruh langsung =  $b_3$

Menurut Ghozali (2011:152) dalam penentuan terdapat atau tidaknya efek mediasi atau intervening dalam model, dapat dilihat dari kriteria seperti di bawah ini yaitu:

1. Apabila nilai pengaruh total koefisien jalur  $>$  nilai pengaruh langsungnya, maka terdapat hubungan intervening mediasi.
2. Apabila nilai pengaruh total koefisien jalur  $<$  nilai pengaruh langsungnya, maka tidak terdapat hubungan intervening mediasi.

### **3.6.5 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel

dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel- variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:87)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

CV Trisula Pariwara Semarang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang induksi kreatif dengan jenis usaha *event organizer*. Perusahaan event organizer ini terletak di Jl. Menoreh Utara IA No.14, Sampangan, Kec. Gajahmungkur, Semarang Selatan dan telah berdiri sejak tahun 2014, jasa yang ditawarkan oleh CV Trisula Pariwara meliputi acara dengan skala *mega event* hingga *mini event*, didalamnya seperti event pertemuan perusahaan atau sering disebut dengan MICE (*Meeting, Incentive, Convention, Exhibition*), serta *event Brand Activation*, Musik dan Hiburan. CV Trisula Pariwara telah dipercaya oleh perusahaan - perusahaan besar seperti Bank Mandiri, Djarum, Nestle dalam menyelenggarakan event perusahaan tersebut. Selain itu, perusahaan ini berada di tengah Kota Semarang sehingga memudahkan akses untuk para *client* dalam mengkoordinasikan acara yang sedang diselenggarakan. Saat ini total karyawan CV Trisula Pariwara sebanyak 64 karyawan.

##### **4.1.2 Karakteristik Responden Penelitian**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data deskriptif yang diperoleh dari respon yang menggambarkan kondisi responden sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian. Berikut disajikan gambaran umum responden mengenai jenis kelamin, usia, lama kerja, dan tingkat pendidikan.

### 1. Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari pembagian kuesioner, diperoleh data jenis kelamin responden yang dapat dilihat dalam Tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Pria	35	54.70%
2	Wanita	29	45.30%
<b>Total</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini paling banyak adalah pria sebesar 54.70% yang berjumlah 35 orang dibandingkan dengan wanita sebesar 45.30% yang berjumlah 29 orang.

### 2. Deskripsi Usia responden

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari pembagian kuesioner, diperoleh data usia responden yang dapat dilihat dalam Tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	18-24	20	31.25%
2	25-34	43	67.20%
3	35-44	1	1.55%
<b>Total</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini paling banyak berusia antara 25-34 tahun sebesar 67.20% yang berjumlah 43 orang. Sedangkan responden paling sedikit berusia antara 35-44 tahun sebesar 1.55% yang berjumlah 1 orang.

### 3. Deskripsi Pendidikan Responden

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari pembagian kuesioner, diperoleh Pendidikan terakhir responden yang dapat dilihat dalam Tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA/Sederajat	13	20.30%
2	D3	1	1.55%
3	S1	50	78.15%
<b>Total</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini paling banyak berpendidikan S1 sebesar 78.15% yang berjumlah 50 orang. Sedangkan responden paling sedikit berpendidikan D3 sebesar 1.55% yang berjumlah 1 orang.

### 4. Deskripsi Lama Kerja responden

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari pembagian kuesioner, diperoleh lama kerja responden yang dapat dilihat dalam Tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja**

No.	Lama Kerja (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
1	0-1	5	7.82%

2	1-2	16	25.00%
3	Diatas 2	43	67.18%
<b>Total</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini paling banyak telah bekerja diatas 2 tahun sebesar 67.18% yang berjumlah 43 orang. Sedangkan responden paling sedikit telah lama bekerja selama 0-1 tahun sebesar 7.82% yang berjumlah 5 orang.

#### 4.1.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif yang digunakan untuk mendeskripsikan data yang ada pada penelitian ini yang terdiri dari motivasi, kemampuan, ketidakamanan kerja, dan kinerja. Penelitian ini menggunakan teknik nilai indeks dengan skala 1 sampai 5 yang dipilih berdasarkan jawaban responden.

##### 1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Melayani

Variabel Kepemimpinan Melayani dalam penelitian ini diukur dengan 5 item pertanyaan. Contoh perhitungan untuk mengetahui nilai indeks pada pernyataan “atasan saya dapat berbicara saat terjadi sesuatu yang salah terkait pekerjaan” adalah sebagai berikut:

Nilai Indeks

$$= \frac{(0 \times 1 + (3.1 \times 2) + (9.4 \times 3) + (43.75 \times 4) + (43.75 \times 5))}{64} = 85.63$$

5

Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap setiap item pernyataan dari variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Kepemimpinan Melayani

Pernyataan	Jawaban Responden terhadap Kepemimpinan Melayani (%)					Nilai Indeks	Keterangan/ Kategori
	1	2	3	4	5		
<b>Kasih Sayang</b>							
Atasan saya dapat berbicara saat terjadi sesuatu yang salah terkait pekerjaan	0	2	6	28	28	85,63	Tinggi
	0	3,1	9,4	43,75	43,75		
Rata-rata						85,63	Tinggi
<b>Pemberdayaan</b>							
Atasan saya memprioritaskan pengembangan karir saya	1	9	10	24	20	76,52	Tinggi
	1,6	14,1	15,6	37,5	31,2		
Rata-rata						76,52	Tinggi
<b>Visi</b>							
Saya dapat meminta bantuan dari atasan saya saat saya mempunyai masalah pribadi	7	14	13	13	17	65,96	Sedang
	10,9	21,8	20,4	20,4	26,5		
Rata-rata						65,96	Sedang
<b>Kerendahan Hati</b>							
Atasan saya menekankan pentingnya memberi	0	4	13	34	13	77,52	Tinggi
	0	6,2	20,3	53,2	20,3		

kontribusi pada masyarakat							
Atasan saya menempatkan kepentingan terbaik saya diatas kepentingannya sendiri	7	13	16	18	10	53,46	Sedang
	10,9	20,3	25	28,2	15,6		
Rata-rata						65,49	Sedang
<b>Kepercayaan</b>							
Atasan saya memberi kebebasan untuk Menangani situasi suliat dengan cara yang saya rasa terbaik	1	4	15	28	16	76,88	Tinggi
	1,6	6,2	23,4	43,8	25,0		
Atasan saya tidak akan berkompromi dengan prinsip-prinsip yang melanggar etika untuk mencapai keberhasilan	1	2	10	27	24	82,3	Tinggi
	1,6	3,2	15,6	42,3	37,5		
Rata-rata						79,59	Tinggi
<b>Rata-Rata Indikator Kepemimpinan Melayani</b>						74,63	Tinggi

Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa nilai indeks variabel kepemimpinan melayani pada indikator kasih sayang sebesar 85,63 tergolong dalam kategori tinggi. Indikator pemberdayaan sebesar 76,52 tergolong dalam kategori tinggi. Indikator visi sebesar 65,96 tergolong dalam kategori sedang. Indikator kerendahan hati sebesar 65,49 tergolong dalam kategori sedang. Indikator kepercayaan sebesar 79,59 tergolong dalam kategori tinggi. Jadi secara keseluruhan variabel kepemimpinan



melayani memiliki nilai rata-rata sebesar 74,63 tergolong dalam kategori tinggi. Tingginya nilai indeks rata-rata pada variabel kepemimpinan melayani ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan melayani CV Trisula Pariwara Semarang tinggi.

## 2. Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan 6 item pernyataan. Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap setiap item pernyataan dari variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut:

**Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Frekuensi Kepuasan Kerja**

Pernyataan	Jawaban Responden terhadap Kepuasan Kerja (%)					Nilai Indeks	Keterangan/ Kategori
	1	2	3	4	5		
<b>Pekerjaan</b>							
Saya menikmati pekerjaan saya lebih dari waktu senggang saya	0	5	19	27	13	77	Tinggi
	0	7,8	29,7	42,2	20,3		
Rata-rata						77	Tinggi
<b>Gaji</b>							
Saya merasa bahwa saya lebih bahagia dalam pekerjaan saya daripada kebanyakan orang lain	2	7	16	24	15	73,5	Tinggi
	3,2	10,9	25	37,5	23,4		
Rata-rata						73,5	Tinggi

<b>Kesempatan Promosi</b>								
Saya merasakan kenikmatan nyata dalam pekerjaan saya	2	7	12	28	15	74,66	Tinggi	
	3,2	10,9	18,7	43,8	23,4			
Rata-rata						74,66	Tinggi	
<b>Pengawasan</b>								
Hampir setiap hari saya merasa antusias dalam pekerjaan saya	2	8	21	23	10	69,64	Sedang	
	3,2	12,5	32,8	35,9	15,6			
Rata-rata						69,64	Sedang	
<b>Rekan Kerja</b>								
Pekerjaan saya biasanya cukup menarik untuk membuat saya tidak bosan	1	9	15	27	12	72,23	Tinggi	
	1,6	14	23,4	42,2	18,8			
Rata-rata						72,23	Tinggi	
<b>Kondisi Kerja</b>								
Pekerjaan saya seperti hobi bagi saya	3	7	23	19	12	69,4	Sedang	
	4,7	10,9	35,9	29,7	18,8			
Rata-rata						69,4	Sedang	
<b>Rata-Rata Indikator Kepuasan Kerja</b>						72,74	Tinggi	

Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat diketahui bahwa nilai indeks variabel kepuasan kerja pada indikator pekerjaan sebesar 77 tergolong dalam kategori tinggi. Indikator gaji sebesar 73,5 tergolong dalam kategori

tinggi. Indikator kesempatan promosi sebesar 74,66 tergolong dalam kategori tinggi. Indikator pengawasan sebesar 69,64 tergolong dalam kategori sedang. Indikator rekan kerja sebesar 72,23 tergolong dalam kategori tinggi. Dan indikator kondisi kerja sebesar 69,4 dalam kategori tinggi. Jadi secara keseluruhan variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 72,74 tergolong dalam kategori tinggi. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki karyawan CV Trisula Pariwara Semarang cukup baik.

### 3. Variabel OCB

Variabel OCB dalam penelitian ini diukur dengan 9 item pernyataan. Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap setiap item pernyataan dari variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut:

**Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban OCB**

Pernyataan	Jawaban Responden terhadap OCB (%)					Nilai Indeks	Keterangan/ Kategori
	1	2	3	4	5		
<b>Alturism</b>							
Saya secara spontan membantu rekan kerja saya ditempat kerja	0	0	4	37	23	85,92	Tinggi
	0	0	6,3	57,8	35,9		
Saya mendorong rekan saya untuk menerapkan lebih banyak perilaku sadar lingkungan	1	1	15	31	16	78,72	Tinggi
	1,6	1,6	23,4	48,4	25		

Rata-rata						82,32	Tinggi
<b>Conscientiousness</b>							
Saya mendorong rekan kerja saya untuk menerapkan lebih banyak perilaku sadar lingkungan	0	2	11	35	16	80,36	Tinggi
	0	3,1	17,1	54,7	25		
Saya aktif berpartisipasi dalam acara yang diselenggarakan oleh perusahaan saya	0	3	13	29	19	80	Tinggi
	0	4,7	20,3	45,3	29,7		
Rata-rata						80,18	Tinggi
<b>Sportsmanship</b>							
Saya berkontribusi positif terhadap peningkatan citra organisasi saya	0	0	12	33	19	82,2	Tinggi
	0	0	18,7	51,6	29,7		
Saya sukarela melakukan kegiatan yang mengatasi masalah di organisasi saya	0	1	15	34	14	78,74	Tinggi
	0	1,6	23,4	53,1	21,9		
Rata-rata						80,47	Tinggi
<b>Courtesy</b>							
Saya secara sukarela melakukan tindakan dan inisiatif dalam aktifitas pekerjaan saya sehari-hari	1	2	16	26	19	78,68	Tinggi
	1,6	3,2	25	40,6	29,6		
Rata-rata						78,68	Tinggi
<b>Civic Virtue</b>							

Saya memberikan saran kepada rekan saya tentang cara-cara bekerja lebih efektif, bahkan ketika itu bukan tanggung jawab langsung saya	0	4	16	28	16	77,52	Tinggi
	0	6,2	25	43,8	25		
Saya tetap berinisiatif dalam menginformasikan segala sesuatu yang terjadi di lingkungan pekerjaan saya	0	4	11	31	18	79,7	Tinggi
	0	6,2	17,2	48,5	28,1		
Rata-rata						78,61	Tinggi
<b>Rata-Rata Indikator Kepuasan Kerja</b>						80,05	Tinggi

Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa nilai indeks variabel OCB pada indikator *alturism* sebesar 82,32 tergolong dalam kategori tinggi. Indikator *concientiousness* sebesar 80,18 tergolong dalam kategori sedang. Indikator *sportsmanship* sebesar 80,47 tergolong dalam kategori tinggi. Indikator *courtesy* sebesar 78,68 tergolong dalam kategori tinggi. Dan indikator *civic virtue* sebesar 78,61 tergolong dalam kategori tinggi. Jadi secara keseluruhan variabel OCB memiliki nilai rata-rata sebesar 80,05 tergolong dalam kategori tinggi. Maka dapat disimpulkan bahwa OCB yang dimiliki karyawan CV Trisula Pariwara Semarang tinggi.

#### 4.1.4 Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan uji *statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov* (K-S). jika nilai *Asymp. Significance (2-tailed)* lebih dari  $\alpha = 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.

Hasil uji normalitas dengan menggunakan uji *statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov* (K-S) pada penelitian ini ditampilkan dalam Tabel 4.8 sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		64
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.50620303
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.089
	Negative	-.065
Test Statistic		.089
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

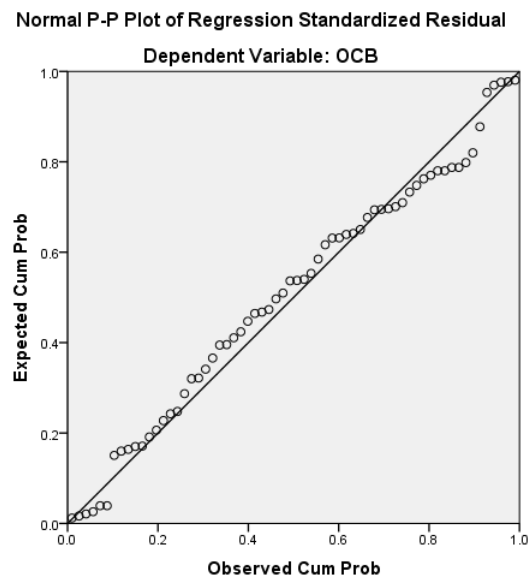
d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah 0,200 dengan probabilitas lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini terdistribusi normal.

Di samping menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, uji normalitas ini juga didukung dari hasil kurva normal *probability plot* (P-Plot).

**Gambar 4.1 Grafik Normal P-Plot**



Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan gambar 4.1 diketahui bahwa titik-titik pada gambar normal *probability plot* cenderung membentuk dan mengikuti garis diagonal dan menyebar disekitar garis diagonal, sehingga dapat diketahui bahwa model berdistribusi normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah di dalam model regresi linear ditemukan adanya korelasi yang tinggi antar variabel

independen. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas pada model regresi adalah data tersebut harus memiliki nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) <10. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut:

**Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	22.795	2.696		8.455	.000		
Kepemimpinan Melayani	.257	.106	.293	2.419	.019	.783	1.277
Kepuasan Kerja	.302	.106	.346	2.860	.006	.783	1.277

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan melayani (X1) memperoleh nilai tolerance 0,783>0,1 dan VIF 1,277<10. Variabel kepuasan kerja (X2) memperoleh nilai tolerance 0,783>0,1 dan VIF 1,277<10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antara variabel Kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja pada OCB.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pengamatan. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji statistik yang dipakai untuk menguji ada atau



tidaknya heteroskedastisitas salah satunya adalah uji glejser. Jika nilai signifikansi  $>0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji glejser variabel penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut:

**Tabel 4.10 Hasil Uji Glejser**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.903	1.676		1.732	.088
	Kepemimpinan Melayani	.068	.066	.147	1.032	.306
	Kepuasan Kerja	-.093	.066	-.201	-1.411	.163

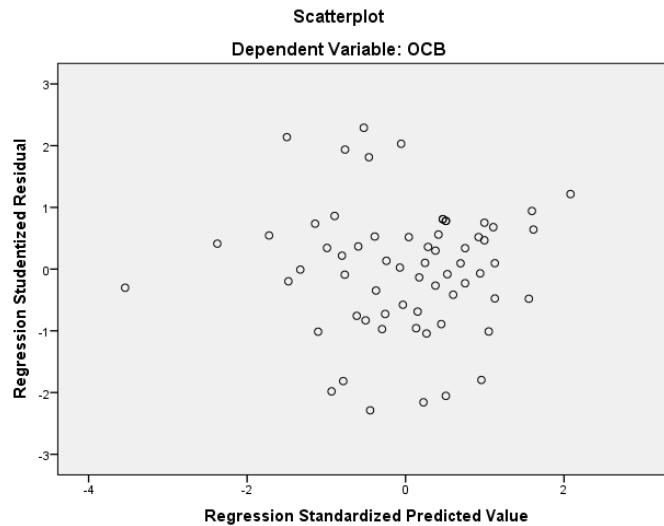
a. Dependent Variable: abs\_res

Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, dapat dilihat bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel independent yang lebih besar dari 0,05. Kepemimpinan melayani (X1) sig 0,306  $>$  sig  $\alpha$  0,05, dan kepuasan kerja sig 0,163  $>$   $\alpha$  0,05. Dengan demikian, model regresi telah memenuhi uji asumsi klasik sehingga penelitian ini layak untuk dilakukan.

Selain menggunakan uji glejser, uji heteroskedastisitas ini juga didukung dari hasil grafik *scatterplot*.

**Gambar 4.2 Grafik Scatterplot**



Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik-titik tersebut menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.1.5 Uji Hipotesis

##### 1. Uji statistik t

Penelitian ini menggunakan uji statistik t untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja dalam menerangkan variabel dependen yaitu OCB karyawan. hipotesis dikatakan diterima apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan  $sig. hitung < disyaratkan (0,05)$ .

Berikut adalah hasil perhitungan pengaruh kepemimpinan melayani pada OCB menggunakan SPSS, dapat dilihat pada table 4.11 sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Pengaruh Kepemimpinan Melayani pada OCB**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	25.597	2.653		9.649	.000
Kepemimpinan Melayani	.399	.099	.454	4.014	.000

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data Penelitian, 2020

Hasil uji statistik kepemimpinan melayani pada OCB dapat dilihat pada tabel 4.11 menunjukkan nilai t-hitung sebesar 4,014 dengan nilai sig 0,000 < 0,05. Angka tersebut mengidentifikasikan bahwa **H1 diterima**. Artinya hipotesis 1 dalam penelitian yang menyatakan “Kepemimpinan melayani berpengaruh positif pada OCB” terbukti terdukung. Hal ini menunjukkan ketika gaya kepemimpinan melayani sudah dirasakan oleh karyawan maka secara langsung dapat mempengaruhi dan meningkatkan OCB karyawan CV. Trisula Pariwara Semarang.

Hasil perhitungan pengaruh kepemimpinan melayani pada kepuasan kerja menggunakan SPSS, dapat dilihat pada table 4.21 sebagai berikut:

**Table 4.12 Pengaruh Kepemimpinan Melayani pada Kepuasan Kerja**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.288	3.023		3.072	.003
Kepemimpinan Melayani	.470	.113	.466	4.146	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Penelitian, 2020

Hasil uji statistik kepemimpinan melayani pada kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.12 menunjukkan nilai t-hitung sebesar 4,146 dengan nilai sig  $0,000 < 0,05$ . Angka tersebut mengidentifikasi bahwa **H2 diterima**. Artinya hipotesis 2 dalam penelitian yang menyatakan “Kepemimpinan melayani berpengaruh positif pada kepuasan kerja” terbukti terdukung. Hal ini menunjukkan ketika gaya kepemimpinan melayani sudah dirasakan oleh karyawan maka secara langsung dapat mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan CV. Trisula Pariwara Semarang.

Hasil perhitungan pengaruh kepemimpinan melayani pada kepuasan kerja menggunakan SPSS, dapat dilihat pada table 4.13 sebagai berikut:

**Tabel 4.13 Pengaruh Kepuasan Kerja Pada OCB**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	26.982	2.147		12.569	.000
Kepuasan Kerja	.421	.097	.483	4.339	.000

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data Penelitian, 2020

Hasil uji statistik kepuasan kerja pada OCB dapat dilihat pada tabel 4.13 menunjukkan nilai t-hitung sebesar 4,339 dengan nilai sig 0,000 < 0,05. Angka tersebut mengidentifikasikan bahwa **H3 diterima**. Artinya hipotesis 3 dalam penelitian yang menyatakan “kepuasan kerja berpengaruh positif pada OCB” terbukti terdukung. Hal ini menunjukkan ketika kepuasan kerja karyawan tinggi maka secara langsung dapat mempengaruhi dan meningkatkan OCB karyawan CV. Trisula Pariwara Semarang.

#### 4.1.6 Uji Analisis Jalur

Untuk menguji pengaruh variabel mediasi dapat digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda yang menggunakan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozal, 2011:249). Pada penelitian ini yang menjadi variabel intervening

adalah kepuasan kerja yang memediasi hubungan kepemimpinan melayani pada OCB karyawan. Dalam penentuan terdapat ada atau tidaknya efek mediasi atau intervening dalam model, dapat dilihat dari kriteria ini:

1. Jika nilai pengaruh total koefisien jalur  $>$  nilai pengaruh langsungnya, maka terdapat hubungan mediasi.
2. Jika nilai pengaruh total koefisien jalur  $<$  nilai pengaruh langsungnya, maka tidak terdapat hubungan mediasi.

Hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas tidak selalu secara langsung, melainkan juga terdapat hubungan secara tidak langsung atau melalui mediasi. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan model regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Regresi 1: } KK = a + p_2KM + e_1$$

$$\text{Regresi 2: } OCB = a + p_1KM + p_3KK + e_2$$

Persamaan regresi 1 dimana kepuasan kerja sebagai variabel dependen (KK),  $p_2$  merupakan *standardized coefficients beta* dari kepemimpinan melayani (KM). Pada regresi 2 yaitu OCB sebagai variabel dependen,  $p_1$  merupakan nilai *standardized coefficients beta* dari kepemimpinan melayani (KM), dan  $p_3$  merupakan nilai *standardized coefficients beta* dari kepuasan kerja (KK).

Hasil regresi 1 yaitu kepemimpinan melayani pada kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.15 dan regresi 2 yaitu kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja pada OCB dapat dilihat pada tabel 4.17.

## 1. Kepemimpinan Melayani pada Kepuasan Kerja

**Tabel 4.14 Output SPSS R Square 1**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.466 <sup>a</sup>	.217	.204	4.289

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Melayani

Sumber: Data Penelitian, 2020

**Tabel 4.15 Regresi 1: Hasil Uji Kepemimpinan Melayani Pada Kepuasan kerja**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.288	3.023		3.072	.003
Kepemimpinan Melayani	.470	.113	.466	4.146	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan tabel 4.14 dan tabel 4.15 dapat disusun struktur regresi 1 sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,466 \text{ KM} + 0,884$$

Dari persamaan regresi di atas dijelaskan bahwa:

- Koefisien regresi dari variabel bebas yaitu kepemimpinan melayani bertanda positif. Artinya jika terjadi perubahan pada variabel kepemimpinan

melayani akan berpengaruh searah dengan variabel terikat yaitu kepuasan kerja. Demikian juga setiap terjadi kenaikan atau penurunan nilai pada variabel terikatnya yaitu kepuasan kerja. Besarnya koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan melayani dapat dilihat dari nilai *standardized coefficients beta* yaitu sebesar 0,466.

b. Untuk mengetahui *variance* dari persamaan 1, digunakan rumus  $e1 = \sqrt{(1 - R^2)}$  maka  $e1 = \sqrt{(1 - 0,217)} = 0,884 = 88\%$  yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja bisa dijelaskan oleh variabel kepemimpinan melayani.

## 2. Kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja pada OCB

**Tabel 4.16 Output SPSS R Square 2**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.548 <sup>a</sup>	.300	.277	3.563

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Melayani

Sumber: Data Penelitian, 2020

**Tabel 4.17 Regresi 2: Hasil Uji Kepemimpinan Melayani dan Kepuasan Kerja Pada OCB**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.795	2.696		8.455	.000
	Kepemimpinan Melayani	.257	.106	.293	2.419	.019
	Kepuasan Kerja	.302	.106	.346	2.860	.006



a. Dependent Variable: OCB  
 Sumber: Data penelitian, 2020

Berdasarkan tabel 4.16 dan tabel 4.17 dapat disusun persamaan regresi 2 sebagai berikut:

$$Y_2 = 0,293 \text{ KM} + 0,346 \text{ KK} + 0,547$$

Dari persamaan regresi diatas dapat dijelaskan bahwa:

a. Koefisien regresi dari variabel bebas yaitu kepemimpinan melayani bertanda positif. Artinya jika terjadi perubahan pada variabel kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja akan berpengaruh searah dengan variabel terikat yaitu OCB. Demikian juga setiap terjadi kenaikan atau penurunan nilai pada variabel terikatnya yaitu OCB. Besarnya koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan melayani dapat dilihat dari nilai *standardized coefficients beta* yaitu sebesar 0,293.

b. Koefisien regresi dari variabel bebas yaitu kepuasan kerja bertanda positif. Artinya jika terjadi perubahan pada variabel kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja akan berpengaruh searah dengan variabel terikat yaitu OCB. Demikian juga setiap terjadi kenaikan atau penurunan nilai pada variabel terikatnya yaitu OCB. Besarnya koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan melayani dapat dilihat dari nilai *standardized coefficients beta* yaitu sebesar 0,346.

c. Untuk mengetahui *variance* dari persamaan 2, digunakan rumus  $e_2 = \sqrt{(1 - R^2)}$  maka  $e_1 = \sqrt{(1 - 0,300)} = 0,547 = 54\%$  yang menunjukkan bahwa OCB bisa dijelaskan oleh variabel kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja.

Berdasarkan perhitungan persamaan kedua regresi, maka dapat disimpulkan regresi dari penelitian ini adalah:

$$Y1 = 0,466 KM + 0,884 \dots \dots \dots (1)$$

$$Y2 = 0,293 KM + 0,346 KK + 0,547 \dots \dots \dots (2)$$

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan melayani pada Kepuasan Kerja

Dapat diketahui dari output SPSS 23 bahwa pengaruh langsung kepemimpinan melayani pada kepuasan kerja yaitu sebesar 0,466.

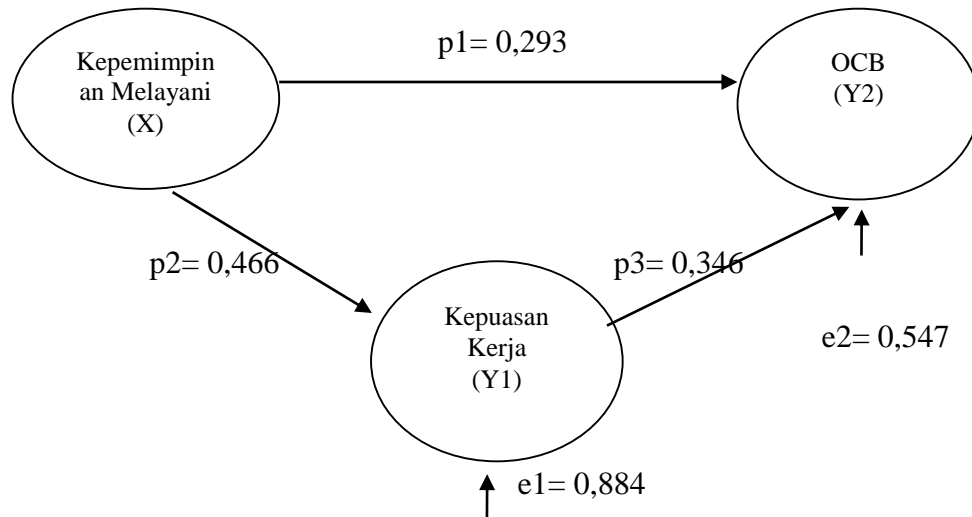
#### 2. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan melayani pada OCB melalui kepuasan kerja

a. Dapat diketahui dari output SPSS 23 bahwa pengaruh kepemimpinan melayani pada OCB sebesar 0,293.

b. pengaruh tidak langsung kepemimpinan melayani pada OCB melalui kepuasan kerja dapat dihitung dengan mengalikan koefisien jalur kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja yaitu  $0,466 \times 0,346 = 0,161$ .

c. total pengaruh koefisien jalur dengan menjumlahkan pengaruh langsung kepemimpinan melayani pada OCB melalui kepuasan kerja yaitu  $0,293 + 0,161 = 0,454$ .

Berikut ini gambar analisis jalur pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan melayani pada OCB melalui kepuasan kerja:



**Gambar 4.3 Analisis Jalur kepemimpinan Melayani Pada OCB Melalui Kepuasan Kerja**

Sumber: Data penelitian, 2020

Dapat diketahui dari hasil perhitungan total pengaruh koefisien jalur tidak langsung yaitu sebesar 0,454, sedangkan koefisien pengaruh langsung kepemimpinan melayani pada OCB karyawan sebesar 0,293. Nilai koefisien jalur pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh tidak langsung antara variabel kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja pada OCB dijelaskan pada tabel 4.18 berikut:

**Tabel 4.18 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total**

NO	Variabel Independen	Pengaruh			
		Langsung/Tidak Langsung	Kepuasan Kerja	OCB	Keterangan
1.	Kepemimpinan Melayani	Langsung	0,466	0,293	Memediasi
		Tidak Langsung	-	0,161	
		Pengaruh Total	0,466	0,454	

Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan perhitungan pada tabel 4.18 menunjukkan pengaruh langsung sebesar 0,293 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,161. Sehingga besarnya pengaruh total sebesar 0,454. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien total  $0,454 >$  koefisien jalur langsung 0,293 yang mengindikasikan bahwa “kepuasan kerja memediasi kepemimpinan melayani pada OCB” terbukti terdukung, sehingga **H4 diterima**.

#### 4.1.7 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  berarti kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Pengambilan keputusan didasarkan pada hasil nilai *Adjusted R Square* karena independent lebih dari satu. Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 4.19 berikut:

**Tabel 4.19 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.557 <sup>a</sup>	.310	.287	3.701

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Melayani

Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,287 (28%) sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi variabel OCB karyawan sebesar 28% dan sisanya 72% dipengaruhi oleh variabel lain.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Kepemimpinan Melayani pada OCB Karyawan CV Trisula Pariwara

Hipotesis satu (**H1**) dalam penelitian ini menyatakan “kepemimpinan melayani berpengaruh positif pada OCB karyawan CV. Trisula Pariwara Semarang” didukung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan melayani yang dirasakan oleh karyawan maka mempengaruhi tingginya tingkat OCB karyawan CV. Trisula Pariwara Semarang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani yang dirasakan oleh karyawan mempengaruhi meningkatnya OCB karyawan. Saat hubungan karyawan dan atasan baik, dan kebutuhan karyawan terpenuhi di tempat kerja maka karyawan akan bersedia bekerja melebihi tugasnya dan menumbuhkan sikap OCB di perusahaan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu

yang dilakukan oleh Luu (2017) dan Tuan (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan pada OCB karyawan.

Kepemimpinan melayani memiliki nilai indikator relatif tinggi. Hal ini dapat dilihat dari distribusi jawaban responden dengan nilai rata-rata sebesar 74,63. Indikator kasih sayang memiliki nilai indeks tertinggi sebesar 85,63 yang artinya ada kesesuaian antara kepedulian atasan terhadap bawahan dengan gaya kepemimpinan melayani yang dirasakan oleh karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan nilai indeks OCB yang memiliki nilai rata-rata indikator sebesar 80,05. Sikap kepemimpinan melayani seperti kepedulian, pemberdayaan, serta rendah hati juga memiliki peran dalam memunculkan sikap OCB karyawan. Hubungan yang baik antara atasan dan karyawan, akan menumbuhkan sikap positif di tempat kerja seperti membantu rekan kerja jika ada kesulitan, bekerja melebihi tugasnya, serta tidak mengeluh jika ada sesuatu yang kurang ideal di tempat kerja, sehingga melahirkan lingkungan kerja yang baik.

#### **4.2.2 Kepemimpinan Melayani pada Kepuasan Kerja Karyawan CV Trisula Pariwara**

Hipotesis dua (**H2**) dalam penelitian ini menyatakan “kepemimpinan melayani berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan CV. Trisula Pariwara Semarang” didukung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan melayani yang dirasakan oleh karyawan maka mempengaruhi tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan CV. Trisula Pariwara Semarang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani yang dirasakan oleh karyawan mempengaruhi meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

Saat hubungan karyawan dan atasan baik, dan kebutuhan karyawan terpenuhi di tempat kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mangkunegara dan Tinton (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

#### **4.2.3 Kepuasan Kerja pada OCB Karyawan CV Trisula Pariwara**

Hipotesis tiga (**H3**) dalam penelitian ini menyatakan “kepuasan kerja berpengaruh positif pada OCB karyawan CV. Trisula Pariwara Semarang” didukung. Terdukungnya H3 didasarkan pada uji statistik yang telah dilakukan dengan hasil t-hitung sebesar 4,339 dengan nilai sig  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka mempengaruhi tingginya tingkat OCB karyawan CV. Trisula Pariwara Semarang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan mempengaruhi meningkatnya OCB karyawan. Karyawan yang sudah merasakan puas terhadap pekerjaannya maka akan antusias dan menikmati dalam bekerja, sehingga memungkinkan munculnya sikap OCB. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kancanawati (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada OCB karyawan.

#### **4.2.4 Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Kepemimpinan Melayani pada OCB Karyawan CV Trisula Pariwara**

Hipotesis empat (**H4**) dalam penelitian ini menyatakan “kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dengan OCB karyawan CV. Trisula Pariwara Semarang” didukung. Terdukungnya H4 didasarkan pada hasil analisis regresi yang ditunjukkan, diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0,293 lebih kecil dari pengaruh total sebesar 0,454. Dari hasil tersebut diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan melayani pada OCB karyawan memiliki pengaruh tidak langsung lebih besar apabila melalui pemediasi kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja dapat memediasi hubungan kepemimpinan melayani dengan OCB karyawan. Hal tersebut dikarenakan karyawan CV Trisula Pariwara Semarang merasakan sikap kepemimpinan melayani yang dilakukan oleh atasan. Dengan kebutuhan karyawan terkait pekerjaan sudah terpenuhi, maka karyawan akan lebih antusias dalam bekerja. Karyawan yang antusias dalam bekerja akan lebih nyaman dalam bekerja sehingga akan memunculkan hubungan yang baik diantara karyawan dan dapat menimbulkan sikap OCB. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kancanawati (2014) yang menyatakan kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dengan OCB karyawan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh harapan karyawan dan kebosanan kerja pada motivasi intrinsik karyawan CV. Trisula Pariwara Semarang, maka diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan melayani terbukti berpengaruh positif dan signifikan pada OCB karyawan CV. Trisula Pariwara Semarang. Artinya bahwa semakin besar kepemimpinan melayani yang dirasakan karyawan akan mampu meningkatkan OCB karyawan.
2. Kepemimpinan melayani terbukti berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan CV. Trisula Pariwara Semarang. Artinya bahwa semakin besar kepemimpinan melayani yang dirasakan karyawan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
3. Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan pada OCB karyawan CV. Trisula Pariwara Semarang. Artinya bahwa semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan mampu meningkatkan OCB karyawan.
4. Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dengan OCB karyawan.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil simpulan, maka saran yang didapat penulis berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **5.2.1 Saran Teoritis**

1. Saran untuk penelitian mendatang diharapkan dapat memperluas sampel atau obyek penelitian sehingga hasil penelitian lebih tergeneralisasi. Selain itu, penelitian mendatang diharapkan menambahkan variabel lain yang dapat berpengaruh pada OCB.
2. Saran bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengeksplorasi kepemimpinan melayani dan masih perlu dilakukan penelitian pada aspek yang sama untuk menguji kekonsistenan dari hasil penelitian.
3. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk memperkuat landasan teori tentang pengaruh kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja pada OCB karyawan.

### **5.2.2 Saran Praktis**

1. Bagi Karyawan
  - a. Karyawan diharapkan meningkatkan kerjasama dengan rekan kerja dan saling membantu bila ada rekan kerja yang mengalami kesulitan saat bekerja sehingga perilaku OCB dapat menjadi budaya organisasi.
  - b. Karyawan diharapkan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan agar merasa nyaman dalam bekerja sehingga kepuasan kerja dapat meningkat.

## 2. Bagi Perusahaan CV Trisula Pariwara Semarang

- a. Dengan meningkatkan kualitas kepemimpinan seperti pemimpin yang mempunyai wawasan luas, dapat mengarahkan bawahan agar mampu bekerja secara baik, memiliki rasa empati terhadap bawahan, memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, dan memberikan bantuan saat ada bawahan yang mengalami kesulitan saat melaksanakan pekerjaan.
- b. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan perlu membayarkan gaji tepat waktu dan memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang mempunyai potensi untuk berkembang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arif, B., Samuel, A., & Dea, P (2012). Does job satisfaction influence organization citizenship behaviour? an empirical study in selected 4-star hotel in Jakarta, Indonesia. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 3(1), 130-149.
- As'ad, M. (1991). *Seri ilmu sumber daya manusia: Psikologi industri: Edisi keempat*. Yogyakarta: Liberty.
- Astohar. (2012). Kepemimpinan (*Servant Leadership*) Sebagai Gaya Kepemimpinan Untuk Kemajuan Organisasi. *Jurnal STIE Totalwin Semarang*. 3(2).
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management and Research Practice*, 3(4), 77–86.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boiral, O. & Paille, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*. 109. 431-445.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H, F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311. Doi: 10. 1037/h0055617.
- Dartey-baah, K., & Amoako, G. (2011). Application of Frederick Herzberg 's Two -Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work : a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1–9.
- Fahrana, Y. (2016). Servant Leadership dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Non Bank Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(3), 179 – 198
- Ferdinand, A. (2011). *Metode Penelitian Manajemen (Edisi 3)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen (Edisi 5)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*.  
Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. (2011). *Behaviour in organizations: Tenth edition*. England: Pearson Education Limited.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant Leadership*. San Fransisco: Barret-Koehler Publisher, Inc.

- Gucel, C. & Begec, S. (2012). The Effect of the Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Case Study of a University. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*. 4 (1). 107-116
- Hasibuan, Malayu S.P, (2006). *Manajemen dasar, pengertian, dan. masalah, edisi revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ilkhanizadeh, S. & Karatpe, O. M. (2017). Does trust in organization mediate the influence of servant leadership on satisfaction outcomes among flight attendants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 30 (12). 3555-3573.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., Haq, M. (2004). *Organizational citizenship behavior: it's nature and antecedents*. BRAC University Journal, 1, 75-85.
- Kencanawati, A.A.M. 2014. Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan keaja mempengaruhi organizational citizenship behavior pada PT. (BPR) Cahaya Bina Putra Kerobokan Badung. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 10 (1) : 44-45.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant Leadership: Validation of a Short Form oh the SL-28. *The Leadership Quarterly*. 26, 254-269.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (20018) Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadersip Quarterly*. !9 (2). 161-177.
- Luu, T. T. (2017) Building employees' organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 31 (1). 406-426
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior* (10th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: PT. Andi.
- Mahembe, B; Englebrecht, S. A. (2013). The Relationship Between Servant Leadership, Organisational Citizenship Behavior and Team Effectiveness. *Journal of Industrial Psychology, SA*. Department of IndustrialPsychology, Stellenbosch University, South Africa.
- Mangkunegara, A. P. dan Tinton, R. O. (2015). Effect of work discipline, work motivation and job satisfaction on employee organizational commitment in the company (case study in PT. Dada Indonesia). *Universal journal of management*. 3(8): 318-328

- Martoyo, S. (2000). *Manajemen sumber daya manusia Edisi 4*. Yogyakarta: BPFE
- Natrayi, G. & Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 2 (2).
- Noel, N. (1976). *Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction*. Defense Systems Management School.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington books.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., dan Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behavior, a critical review of theoretical empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*. 26(3). 513-563
- Pradhiptya, A R. 2013. Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan mediasi komitmen organisasional. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 1 (1) : 342-352.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok GRAMEDIA.
- Robbins, S. P. & Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruona, W. E. A., & Gibson, S. K. (2004). The Making of Twenty First Century HR: An Analysis of the Convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*. 43 (1). 49-66.
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership: Learning to Serve, Serving to Lead, Leading to Transform*. Switzerland: Springer
- Sendjaya, S., Cooper, B., Schwarz, G., Newman, A. (2015). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business and Ethics*, 145. 49-62.
- Sendjaya, S. & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9, 57- 64.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. Barksdale, K. (2006) Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 2006, 36, 4, pp. 837–867.
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM Practices, organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247
- Soha, H. M., Osman, A. & Salahuddin, S. N. ( 2016). The Relationship of

- Work Influence Sense of Community and Individual Spirituality towards Organizational Performance. *Procedia Economics and Finance*. 35. 591-596.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*. 1(1). 25-30.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2009). *Statistika Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan* (20th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Taleghani, M. & Mehr, R. R. (2013). The Relationship Between Servant Leadership, Organisational Citizenship Behavior and Team Effectiveness. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(1). Islamic Azad University, Rasht, Gilan, Iran.
- Trompenaars, F. & Voerman, E. (2010). *Harnessing the strength of the world's most powerful management philosophy: Servant-leadership across culture*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Tuan, L. T. (2017). Knowledge Sharing in Public Organizations: The Roles of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Public Administration*, 40:4, 361-373, DOI: 10.1080/01900692.2015.1113550

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
**FAKULTAS EKONOMI**  
Gedung L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229  
Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015  
Laman: <http://fe.unnes.ac.id>, surel: [fe@mail.unnes.ac.id](mailto:fe@mail.unnes.ac.id)

Nomor : B/10917/UN37.1.7/PG/2020 25 November 2020  
Hal : Izin Penelitian

Yth. Yth. Pimpinan CV Trisula Pariwisata  
Jl. Menoreh Utara IA No.14, Sampangan, Gajahmungkur, Semarang, Jawa Tengah 50232

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Moch Sholahudein  
NIM : 7311413219  
Program Studi : Manajemen (Sumber Daya Manusia), S1  
Semester : Gasal  
Tahun akademik : 2020/2021  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Melayani pada Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Perusahaan Event Organizer CV Trisula Pariwisata)

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 26 November 2020 s.d 3 Desember 2020.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.



Tembusan:  
Dekan FE;  
Universitas Negeri Semarang




Nomor Agenda Surat : 510.356.607.3

Sistem Informasi Surat Dinas - UNNES (2020-11-26 13:58:58)



## Lampiran 2 Surat Balasan Penelitian



**CV. TRISULA PARIWARA**  
 Jl. Menoreh Utara IA No.14 Sampangan, Kec. Gajahmungkur  
 Semarang Selatan, Jawa Tengah 50232 | ☎ (024) 7624148

---

INTERCEPTOR

Semarang, 2 Desember 2020

No : 11.01/ITR-BLS/XII/2020  
 Hal : **Balasan**

Kepada Yth.  
**Wakil Dekan Bidang Akademik**  
**Universitas Negeri Semarang**  
**Gedul L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang**

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini, *Project Manager* CV Trisula Pariwara Semarang dengan ini menerangkan bahwa Mahasiswa tersebut dibawah ini :


Nama	: Moch Sholahudein
NIM	: 7311413219
Institusi	: Universitas Negeri Semarang
Program Studi	: Manajemen (Sumber Daya Manusia), S1

Telah kami setuju untuk melaksanakan penelitian pada perusahaan kami sebagai syarat penyusunan skripsi dengan judul :

**Pengaruh Kepemimpinan Melayani pada Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Perusahaan Event Organizer CV Trisula Pariawara)**

Demikian surat ini kami sampaikan, dan atas kerjasamanya kami mengucapkan terimakasih.

Semarang, 2 Desember 2020



**NAFRE ADHIT**  
*Project Manager*

**Lampiran 3 Kuesioner Penelitian**



**KUESIONER PENELITIAN**

**“RISET TERAPAN KEPEMIMPINAN MELAYANI”**

Oleh :

Moch Sholahudein

NIM 7311413219

**JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2020**

## PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Saya adalah mahasiswa Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang sedang mengadakan penelitian dalam rangka menyelesaikan skripsi untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

Kuesioner ini merupakan instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel sesuai dengan judul penelitian. Oleh karena itu saya sangat mengharapkan jawaban Saudara yang sejujur-jujurnya, dan sesuai dengan yang Saudara alami dan rasakan. Dalam hal ini, tidak ada jawaban yang benar atau salah, semua jawaban adalah benar, sejauh jawaban tersebut benar-benar mencerminkan pribadi Saudara. Skala ini hanya untuk tujuan ilmiah, setiap jawaban yang Saudara berikan **akan terjamin kerahasiaannya**.

Baca dengan seksama petunjuk pengisian yang ada agar tidak terjadi kesalahan pengisian. Setelah selesai, teliti sekali lagi jawaban Saudara agar tidak terdapat pertanyaan yang terlewat/ tidak diisi. Saya sangat mengharapkan kesungguhan Saudara dalam mengisi kuesioner ini, karena data yang Saudara berikan sangat penting artinya bagi penelitian ini.

Setiap jawaban yang diberikan merupakan bangan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini. Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu saya sampaikan terima kasih.

Semarang, November 2020

Hormat saya,

Moch Sholahudein

## KUESIONER PENELITIAN

### PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pernyataan yang ada.
2. Berikan tanda *check-list* (✓) pada kolom yang telah disediakan sesuai keadaan sebenarnya.
3. Tidak ada jawaban benar atau salah di dalam kuesioner ini.
4. Kuesioner ini bersifat rahasia, sehingga hasil keluar merupakan hasil keseluruhan angket yang telah diolah dahulu tanpa disertai identitas saudara.
5. Kuesioner tidak akan mempengaruhi pekerjaan anda, hanya ditujukan untuk kepentingan akademis semata.

### Contoh pengisian:

No.	Item Kuesioner	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasa internet adalah hal yang sangat penting.					✓

Kriteria jawaban :

**STS** : SANGAT TIDAK SETUJU

**TS** : TIDAK SETUJU

**N** : NETRAL

**S** : SETUJU

**SS** : SANGAT SETUJU

**IDENTITAS RESPONDEN**

Nama : .....

Jenis kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Lama Kerja :  0-1 Tahun  1-2 Tahun  
 Diatas 2 Tahun

Pendidikan Terakhir :  SMA  D3  
 S1  S2

Umur :  18-24 Tahun  25-34 Tahun  
 35-44 Tahun  Diatas 45 Tahun

Berdasarkan pengalaman saudara, isilah **23 butir pernyataan** di bawah ini sesuai dengan petunjuk pengisian:

No.	Item Kuesioner	STS	TS	N	S	SS
<b>Kepemimpinan Melayani</b>						
1	Atasan saya dapat berbicara saat terjadi sesuatu yang salah terkait pekerjaan (contoh: saat saya melakukan kesalahan terkait pekerjaan, atasan saya akan menegur dan memberi contoh agar saya tidak mengulangi kesalahan tersebut)					
2	Atasan saya memprioritaskan pengembangan karir saya					
3	Saya dapat meminta bantuan dari atasan saya saat saya mempunyai masalah pribadi					
4	Atasan saya menekankan pentingnya					

	memberi kontribusi pada masyarakat					
5	Atasan saya menempatkan kepentingan terbaik saya diatas kepentingannya sendiri					
6	Atasan saya memberi saya kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara yang saya rasa terbaik					
	<b>Kepuasan Kerja</b>					
1	atasan saya tidak akan berkompromi dengan prinsip-prinsip yang melanggar etika untuk mencapai keberhasilan perusahaan					
2	Saya menikmati pekerjaan saya lebih dari waktu senggang saya					
3	Saya merasa bahwa saya lebih bahagia dalam pekerjaan saya daripada kebanyakan orang lain					
4	Saya merasakan kenikmatan nyata dalam pekerjaan saya					
5	Hampir setiap hari saya merasa antusias dalam pekerjaan saya					
6	Pekerjaan saya biasanya cukup menarik untuk membuat saya tidak bosan					
7	Pekerjaan saya seperti hobi bagi saya					
	<b>OCB</b>					

1	Saya secara spontan membantu rekan saya di tempat kerja					
2	Saya mendorong rekan saya untuk menerapkan lebih banyak perilaku sadar lingkungan					
3	Saya mendorong rekan saya untuk mengekspresikan ide dan pendapatnya di tempat kerja					
4	Saya aktif berpartisipasi dalam acara yang diselenggarakan oleh perusahaan saya					
5	Saya berkontribusi positif terhadap peningkatan citra organisasi saya					
6	Saya sukarela melakukan kegiatan yang mengatasi masalah di organisasi saya					
7	Dalam pekerjaan saya, saya menimbang konsekuensi tindakan saya sebelum melakukan sesuatu yang dapat mempengaruhi lingkungan, terutama yang berdampak negatif					
8	Saya secara sukarela melakukan tindakan dan inisiatif dalam pekerjaan saya sehari-hari					
9	Saya memberikan saran kepada rekan kerja saya tentang cara-cara bekerja lebih efektif, bahkan ketika itu bukan					

	tanggung jawab langsung saya					
10	Saya tetap berinisiatif dalam menginformasikan segala sesuatu yang terjadi di lingkungan pekerjaan saya					

Terimakasih atas partipasi Bapak/Ibu dalam penelitian ini. Semoga pekerjaan yang sedang Bapak/Ibu kerjakan dapat terus menjadi manfaat untu Bapak/Ibu sendiri maupun orang lain di sekitar Bapak/ibu. Terimakasih atas bantuanya dan selamat melanjutkan pekerjaan Bapak/Ibu.



## Lampiran 4 Tabulasi Data Penelitian

### 1. Variabel Kepemimpinan Melayani

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	TOTAL X1
4	5	4	4	3	5	5	30
5	5	1	4	4	4	5	28
5	5	5	5	5	5	4	34
5	2	1	3	3	5	5	24
4	5	5	4	3	4	3	28
4	4	3	4	3	4	4	26
4	3	2	5	3	4	5	26
3	5	2	5	3	5	5	28
4	5	5	4	2	3	4	27
5	3	2	4	2	4	5	25
4	3	3	3	3	3	4	23
4	4	3	4	2	4	4	25
4	2	2	4	4	4	5	25
4	4	1	3	2	1	5	20
4	3	3	3	2	3	3	21
5	5	5	5	4	4	4	32
4	4	3	4	2	3	4	24
5	3	1	3	3	3	1	19
5	5	2	2	3	3	2	22
4	2	2	3	3	4	4	22
4	4	4	4	3	4	4	27
5	4	2	5	2	4	4	26
5	4	3	3	3	5	5	28
5	5	2	3	1	4	3	23
5	3	2	2	2	4	4	22
2	2	2	2	2	1	3	14
5	5	5	5	5	5	5	35
5	2	4	5	5	4	5	30
5	5	4	4	1	3	3	25
5	4	5	4	4	4	4	30
5	2	1	4	1	2	5	20
3	2	2	3	1	2	4	17
4	2	2	4	1	2	4	19
5	4	5	4	4	4	4	30
3	5	2	5	3	5	5	28
4	5	5	5	5	5	5	34

4	4	3	3	2	3	2	21
4	3	5	5	5	5	4	31
4	3	2	3	2	3	4	21
5	4	1	2	3	3	5	23
4	3	3	4	4	4	4	26
5	4	4	3	4	5	5	30
4	1	1	1	1	2	3	13
4	3	3	4	1	4	5	24
4	4	3	5	5	4	4	29
3	4	3	4	4	4	4	26
4	4	3	4	4	3	4	26
5	4	5	4	4	5	4	31
4	4	4	4	4	3	3	26
4	4	4	4	4	5	5	30
3	4	4	4	4	4	4	27
5	5	4	5	2	3	5	29
5	4	5	4	4	4	4	30
5	5	4	4	5	5	5	33
2	4	4	4	4	4	4	26
5	5	5	4	2	4	5	30
5	5	5	5	5	5	5	35
4	5	4	4	4	3	3	27
3	2	4	3	3	3	3	21
5	5	3	4	5	5	5	32
5	4	4	4	3	4	5	29
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	3	27
5	5	4	4	5	5	4	32

## 2. Variabel Kepuasan Kerja

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTAL X2
5	4	4	4	5	5	27
5	3	4	3	4	4	23
5	1	1	1	2	1	11
4	3	4	4	4	4	23
4	5	4	5	3	2	23
5	5	5	4	5	5	29
3	3	3	3	4	3	19
4	5	4	2	5	4	24

3	4	4	4	4	3	22
2	4	4	4	4	5	23
2	3	3	3	2	3	16
3	3	3	2	4	3	18
2	2	2	2	2	4	14
5	5	4	4	4	3	25
3	2	2	2	2	2	13
3	4	4	4	4	3	22
4	4	3	3	3	2	19
4	5	4	3	3	3	22
3	2	2	3	2	2	14
3	4	4	4	4	4	23
3	3	2	3	2	2	15
4	3	4	4	4	4	23
3	3	5	4	4	5	24
3	4	3	3	3	5	21
5	4	4	4	4	4	25
3	2	3	3	2	1	14
5	5	5	5	5	5	30
4	5	5	4	4	4	26
5	5	5	5	3	1	24
4	4	4	3	4	3	22
4	4	4	5	5	2	24
5	5	5	4	4	3	26
4	4	4	2	4	3	21
4	4	4	3	4	3	22
4	5	4	2	5	4	24
4	4	4	4	4	3	23
3	4	4	3	3	3	20
5	2	5	5	5	4	26
3	2	2	3	3	3	16
2	3	2	2	2	2	13
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
1	1	1	1	1	1	6
3	3	3	2	2	3	16
4	4	4	4	5	4	25
4	4	5	4	4	4	25
4	4	3	3	3	3	20
3	4	4	4	3	3	21
3	2	2	3	3	3	16
4	3	5	5	5	5	27

5	5	4	4	3	4	25
2	5	5	3	3	3	21
4	4	4	5	4	5	26
4	5	5	5	5	4	28
4	4	4	4	4	4	24
5	3	3	3	4	5	23
4	4	5	4	4	5	26
4	4	5	5	5	5	28
3	3	3	3	3	4	19
4	5	4	4	4	3	24
4	4	5	4	4	4	25
4	3	4	4	4	3	22
4	4	4	3	4	4	23
4	5	5	5	5	5	29

### 3. Variabel OCB

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	TOTAL Y
5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	44
4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	43
4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	46
5	1	4	5	5	4	5	5	2	5	41
4	4	5	3	4	4	4	3	4	5	40
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	42
5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	38
5	3	5	4	3	5	2	5	5	5	42
4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	37
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	42
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	34
4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	4	3	3	3	5	4	5	4	38
5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	37
4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	43
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	4	4	5	3	3	5	5	44
4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	36
4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	36
4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	31
4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	39

3	3	3	5	5	3	3	3	2	3	33
3	2	4	3	3	3	3	4	2	3	30
5	5	5	5	4	4	4	2	2	2	38
4	4	3	3	5	3	5	3	3	4	37
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	45
5	3	3	5	5	5	5	1	5	4	41
5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	44
5	3	5	4	3	5	2	5	5	5	42
4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	40
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
5	3	5	5	5	5	4	3	5	5	45
4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	36
5	5	5	2	5	3	5	5	5	5	45
4	4	3	4	3	4	5	3	3	4	37
4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	47
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	3	4	4	3	5	3	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	43
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
4	4	4	3	5	4	4	4	4	2	38
5	4	5	5	4	4	4	4	4	2	41
5	5	4	4	4	4	4	5	4	2	41
4	3	2	2	4	4	5	3	3	4	34
5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	44
5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	47
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	41
5	5	5	5	5	5	4	5	3	2	44
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	4	5	4	3	4	3	3	3	36
4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	43
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	42
4	4	2	4	4	2	4	5	4	4	37
5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	47

## Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Variabel Kepemimpinan Melayani

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.749
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	128.821
	Df
	21
	Sig.
	.000

#### Anti-image Matrices

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7
Anti-image Covariance	X1.1	.870	-.143	.000	.091	.038	-.121	-.077
	X1.2	-.143	.649	-.149	-.130	.025	-.105	.086
	X1.3	.000	-.149	.561	-.165	-.142	-.045	.137
	X1.4	.091	-.130	-.165	.532	-.069	-.044	-.223
	X1.5	.038	.025	-.142	-.069	.531	-.222	.045
	X1.6	-.121	-.105	-.045	-.044	-.222	.445	-.179
	X1.7	-.077	.086	.137	-.223	.045	-.179	.689
Anti-image Correlation	X1.1	.658 <sup>a</sup>	-.190	.000	.134	.055	-.194	-.099
	X1.2	-.190	.799 <sup>a</sup>	-.247	-.221	.042	-.195	.129
	X1.3	.000	-.247	.775 <sup>a</sup>	-.302	-.261	-.090	.221
	X1.4	.134	-.221	-.302	.772 <sup>a</sup>	-.130	-.090	-.368
	X1.5	.055	.042	-.261	-.130	.772 <sup>a</sup>	-.457	.074
	X1.6	-.194	-.195	-.090	-.090	-.457	.760 <sup>a</sup>	-.323
	X1.7	-.099	.129	.221	-.368	.074	-.323	.567 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	7

## 2. Variabel Kepuasan Kerja

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.800
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	Df
	Sig.
	210.211
	15
	.000

### Anti-image Matrices

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
Anti-image	X2.1	.626	-.053	.004	-.054	-.166	.103
Covariance	X2.2	-.053	.454	-.169	.050	-.003	.049
	X2.3	.004	-.169	.207	-.152	-.081	-.049
	X2.4	-.054	.050	-.152	.432	-.021	.008
	X2.5	-.166	-.003	-.081	-.021	.287	-.186
	X2.6	.103	.049	-.049	.008	-.186	.532
Anti-image	X2.1	.830 <sup>a</sup>	-.100	.011	-.103	-.392	.178
Correlation	X2.2	-.100	.802 <sup>a</sup>	-.550	.112	-.008	.100
	X2.3	.011	-.550	.760 <sup>a</sup>	-.508	-.333	-.147
	X2.4	-.103	.112	-.508	.844 <sup>a</sup>	-.060	.016
	X2.5	-.392	-.008	-.333	-.060	.802 <sup>a</sup>	-.475
	X2.6	.178	.100	-.147	.016	-.475	.793 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

### Case Processing Summary

	N	%

Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	6

### 3. Variabel OCB

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	161.996
	Df
	45
	Sig.
	.000

#### Anti-image Matrices

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Anti-image Covariance	Y1	.548	.036	-.188	-.090	-.061	-.146	-.068	.016	-.123	.080
	Y2	.036	.720	-.152	.051	-.070	-.040	-.077	-.053	-.231	.208
	Y3	-.188	-.152	.641	-.123	.041	-.021	.153	-.086	.034	-.098
	Y4	-.090	.051	-.123	.608	-.190	-.105	.028	-.002	.004	.072
	Y5	-.061	-.070	.041	-.190	.504	-.128	-.260	-.091	.081	-.051
	Y6	-.146	-.040	-.021	-.105	-.128	.560	.119	.033	-.078	-.099
	Y7	-.068	-.077	.153	.028	-.260	.119	.683	.038	.001	-.112
	Y8	.016	-.053	-.086	-.002	-.091	.033	.038	.830	-.114	-.078
	Y9	-.123	-.231	.034	.004	.081	-.078	.001	-.114	.526	-.265
	Y10	.080	.208	-.098	.072	-.051	-.099	-.112	-.078	-.265	.630
Anti-image Correlation	Y1	.792 <sup>a</sup>	.057	-.317	-.156	-.116	-.264	-.112	.024	-.229	.136
	Y2	.057	.577 <sup>a</sup>	-.223	.078	-.116	-.063	-.110	-.069	-.375	.309
	Y3	-.317	-.223	.722 <sup>a</sup>	-.197	.073	-.035	.231	-.117	.059	-.154
	Y4	-.156	.078	-.197	.785 <sup>a</sup>	-.344	-.179	.044	-.003	.006	.117



Y5	-.116	-.116	.073	-.344	.677 <sup>a</sup>	-.240	-.442	-.141	.158	-.091
Y6	-.264	-.063	-.035	-.179	-.240	.815 <sup>a</sup>	.193	.048	-.144	-.166
Y7	-.112	-.110	.231	.044	-.442	.193	.477 <sup>a</sup>	.050	.002	-.170
Y8	.024	-.069	-.117	-.003	-.141	.048	.050	.829 <sup>a</sup>	-.173	-.108
Y9	-.229	-.375	.059	.006	.158	-.144	.002	-.173	.655 <sup>a</sup>	-.461
Y10	.136	.309	-.154	.117	-.091	-.166	-.170	-.108	-.461	.544 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

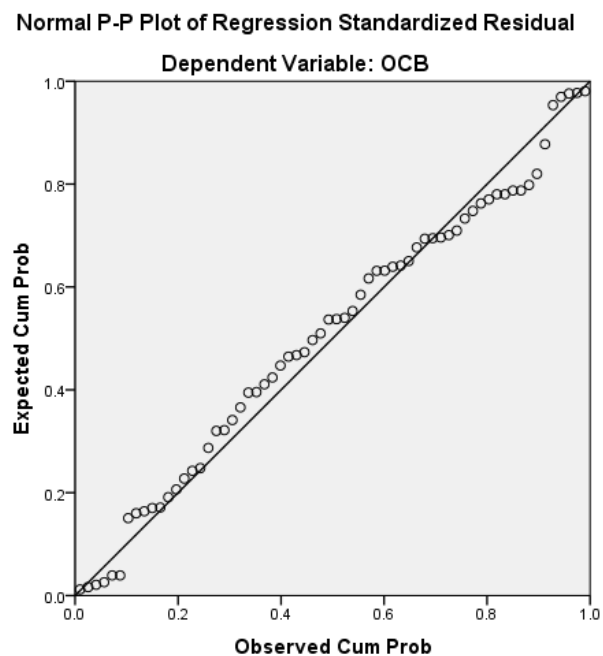
Cronbach's Alpha	N of Items
.764	9

## Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		64
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.50620303
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.089
	Negative	-.065
Test Statistic		.089
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.



## 2. Uji Multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	22.795	2.696		8.455	.000		
Kepemimpinan Melayani	.257	.106	.293	2.419	.019	.783	1.277
Kepuasan Kerja	.302	.106	.346	2.860	.006	.783	1.277

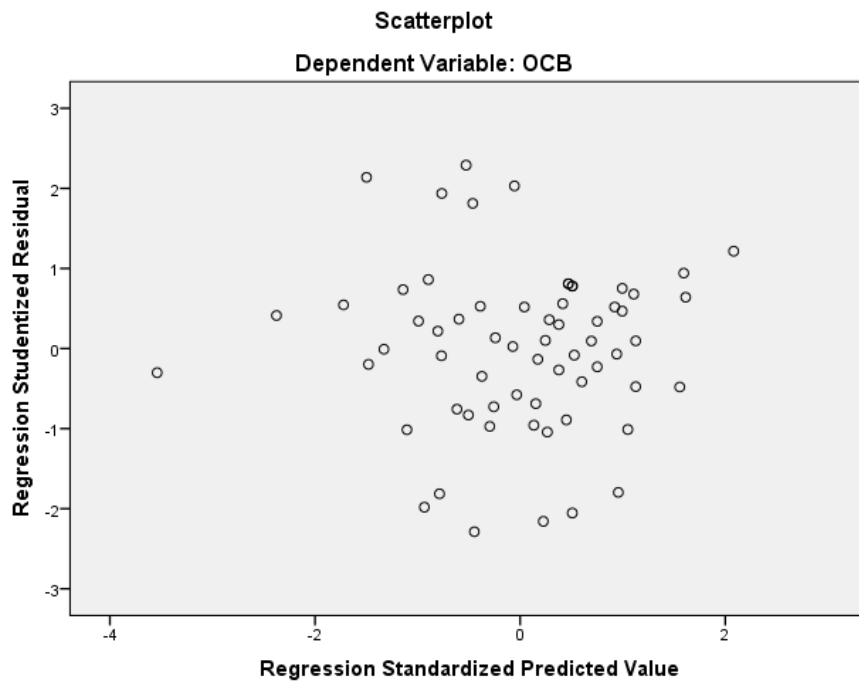
a. Dependent Variable: OCB

## 3. Uji Heteroskedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.903	1.676		1.732	.088
Kepemimpinan Melayani	.068	.066	.147	1.032	.306
Kepuasan Kerja	-.093	.066	-.201	-1.411	.163

a. Dependent Variable: abs\_res



## Lampiran 7 Hasil Uji Parsial (Uji t)

### 1. Kepemimpinan Melayani Pada OCB

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	25.597	2.653		9.649	.000
Kepemimpinan Melayani	.399	.099	.454	4.014	.000

a. Dependent Variable: OCB

### 2. Kepemimpinan Melayani Pada Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.288	3.023		3.072	.003
Kepemimpinan Melayani	.470	.113	.466	4.146	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

### 3. Kepuasan Kerja Pada OCB

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	26.982	2.147		12.569	.000
Kepuasan Kerja	.421	.097	.483	4.339	.000

a. Dependent Variable: OCB

## Lampiran 8 Hasil Uji Analisis Jalur (Path Analysis)

### 1. Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Dependen

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.466 <sup>a</sup>	.217	.204	4.289

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Melayani

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.288	3.023		3.072	.003
	Kepemimpinan Melayani	.470	.113	.466	4.146	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

### 2. Variabel OCB Sebagai Variabel Dependen

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.548 <sup>a</sup>	.300	.277	3.563

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Melayani

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.795	2.696		8.455	.000
	Kepemimpinan Melayani	.257	.106	.293	2.419	.019
	Kepuasan Kerja	.302	.106	.346	2.860	.006

a. Dependent Variable: OCB

**Lampiran 9 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.557 <sup>a</sup>	.310	.287	3.701

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Melayani