

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN
YANG MELAYANI TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR (STUDI PADA PEGAWAI DINAS
PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA KABUPATEN
NIAS BARAT)**

Tesis

**Diajukan sebagaimanasalah satu syarat
Memperoleh gelar Magister Manajemen (S2)**

**Diajukan kepada :
Program Pascasarjana
Perogram studi Magister Manajemen**

**BALASIA GULO
NPM: 1810102126**



**UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
MEDAN
2020**

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN YANG
MELAYANI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOUR (STUDI PADA PEGAWAI DINAS PEMBERDAYAAN
MASYARAKAT DAN DESA KABUPATEN NIAS BARAT)**

TESIS

**Diajukan Kepada Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Universitas HKBP Nommensen**

Oleh

Nama : Balasia Gulo

NPM : 1810102126

**Menyetujui
Komisi Pembimbing**

**Dr. T. Sihol Nababan, SE., Msi
Pembimbing Utama**

**Dr. Drs. Marlan Hutahaean, M.Si.
Pembimbing Pendamping**

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana,

Ketua Program Studi,

Dr. Pantas H. Silaban, SE., MBA

Prof. Dr. Pasaman Silaban, MSBA

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (STUDI PADA PEGAWAI DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA KABUPATEN NIAS BARAT)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama : Balasia Gulo
NPM : 1810102126**

Telah dipertahankan didepan dewan penguji pada tanggal 20/10/2020
Dan telah dinyatakan **“LULUS”**

Tim Penguji:

1	Ketua Pembimbing Utama	:	Dr. T. Sihol Nababan, SE., MSi	1	
2	Sekretaris/Pembimbing Pendamping	:	Dr. Marlan Hutahaean, MSi	2	
3	Penguji I	:	Dr. Pantas H. Silaban, SE., MBA	3	
4	Penguji II	:	Prof Dr. Pasaman Silaban, MSBA	4	

Ketua Program Studi

Prof. Dr. Pasaman Silaban, MSBA

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda - tangan dibawah ini :

NAMA : BALASIA GULO
NPM : 1810102126
JUDUL TESIS : PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN
YANG MELAYANI TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR (STUDI PADA PEGAWAI
DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA
KABUPATEN NIAS BARAT)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini merupakan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan asli saya sendiri, Saya tidak menentukan tanpa pengakuan bahan – bahan yang telah dipublikasikan sebelumnya atau ditulis oleh orang lain. Apabila dikemudian hari terdapat Penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini , maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas HKBP Nommensen Medan, dan saya juga bersedia apa bila tulisan ini di publikasi oleh pihak Universitas HKBP Nommensen Medan.

Demikian Pernyataan ini saya buat:

Medan, 20 Oktober 2020

Yang membuat pernyataan

BALASIA GULO

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (STUDI PADA
PEGAWAI DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA KABUPATEN
NIAS BARAT)

Balasia Gulo

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mendapatkan informasi tentang: 1. Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai, 2. Pengaruh Kepemimpinan yang melayani terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai, 3. Pengaruh simultan dari Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai.

Penelitian ini bersifat asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara dua variabel atau lebih, yaitu mencari sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Hasil penelitian ini adalah terdapat hubungan positif *Servant Leadership* dengan Organizational Citizenship Behaviour. Kepercayaan, pemberdayaan, dan visi memberikan pengaruh positif terhadap OCB. Kepercayaan pegawai terhadap pemimpin mendorong perilaku OCB secara efektif. Berdasarkan data-data yang telah diperoleh dan diolah kembali yang selanjutnya diperoleh hasil penelitian dan pembahasan penelitian mengenai seberapa besar pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat yang telah diuraikan sebelumnya.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior, *Servant Leadership*

THE INFLUENCE OF JOB SATISFACTION AND SERVICE LEADERSHIP
TOWARDS ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (STUDY ON
EMPLOYEES OF COMMUNITY AND VILLAGE EMPOWERMENT OF WEST NIAS
DISTRICT)

Balasia Gulo

ABSTRACT

This study aims to test and obtain information about: 1. Job Satisfaction with Employee Organizational Citizenship Behavior, 2. Servant Leadership Influence on Employee Organizational Citizenship Behavior, 3. Simultaneous Effect of Job Satisfaction and Servant Leadership (Servant Leadership) on Organizational Citizenship Employee behavior.

This research is causal associative using a quantitative approach. Causal associative research is research that aims to examine the effect of two or more variables, namely looking for cause and effect between the independent variable and the dependent variable. The result of this research is that there is a positive relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. Trust, empowerment, and vision have a positive influence on OCB. Employee trust in leaders encourages OCB behavior effectively. Based on the data that has been obtained and reprocessed, the results of research and discussion of research on how much influence Job Satisfaction and Servant Leadership (servant leadership) has on the Organizational Citizenship Behavior of the employees of the Community and Village Empowerment Service of West Nias Regency have been previously described.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Servant Leadership

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur pada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan kuasaNya yang berkelimpahan kepada saya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini disusun, dan hasilnya bisa sebagai bahan evaluasi, masukan dan referensi bagi pegawai dan pimpinan OPD Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Disamping itu, tesis ini juga sebagai persyaratan dalam rangka mengakhiri masa pendidikan sekolah pascasarjana guna mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen, Medan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian tesis ini, penulis banyak memperoleh bantuan, bimbingan, petunjuk, serta dukungan berbagai pihak. Maka dari itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Dr. Haposan Siallagan, SH., MH., selaku Rektor Universitas HKBP Nommensen.
2. Dr. Pantas H. Silaban, SE., MBA., selaku Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas HKBP Nommensen.
3. Prof. Dr. Pasaman Silaban, MSBA., selaku Ketua Prodi Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas HKBP Nommensen yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan kepada penulis selama proses perkuliahan.

4. Dr. T. Sihol Nababan, SE., MSi selaku ketua pembimbing yang telah memberikan pengarahannya dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Dr. Drs. Marlan Hutahaean, M.Si selaku anggota pembimbing yang telah memberikan pengarahannya dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan yang telah mendidik dan membimbing selama perkuliahan dan seluruh pegawai tata usaha Sekolah Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen.
7. Pimpinan dan seluruh pegawai yang ada di lingkungan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat yang telah memberi ijin dan yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
8. Teristimewa kepada Ibu saya Sikina Laia Penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih atas doa, kasih sayang serta dukungan yang tidak ada hentihentinya.
9. Teruntuk Istri saya Suarni Daeli yang senantiasa memberi semangat, kepercayaan, dan dukungan moril untuk menyelesaikan Pendidikan Pascasarjana.
10. Anak- Anak saya Gustin Gulo dan Hadirman Dwi Rahmat Gulo yang telah menjadi anak yang baik selama perkuliahan berlangsung.
11. Seluruh rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas HKBP Nommensen yang saling bekerjasama memberikan

semangat, motivasi dan saling menguatkan untuk dapat menyelesaikan Pendidikan Pascasarjana

12. Seluruh rekan-rekan kerja yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat dimana penulis melaksanakan penelitian.

Penulis menyadari, bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Hal ini disebabkan keterbatasan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki penulis. Untuk itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun demi perbaikan dimasa yang akan datang. Akhir kata, semoga karya ini bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Medan, Oktober 2020

Balasia Gulo

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	
HALAMAN PENGESAHAN.....	
KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI.....	
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1. Landasan Teori.....	12
2.1.1. Organizational Citizenship Behaviour.....	12
2.1.1.1. Pengertian Organizational Citizenship Behaviour	12
2.1.1.2 Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	14
2.1.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	16
2.1.2. Kepuasan Kerja.....	19
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja	19

2.1.2.2. Faktor Kepuasan Kerja.....	20
2.1.2.3. Indikator Kepuasan Kerja	22
2.1.3 <i>Servant Leadership</i>	26
2.1.3.1. Pengeritan <i>Servant Leadership</i>	26
2.1.3.2. Karakteristik servant-leader dalam <i>Servant Leadership</i>	27
2.1.3.3. Indikator <i>Servant Leadership</i>	29
2.3. Kerangka Pikir Penelitian	33
.....	
BAB III METODE PENELITIAN	39
3.1. Desain Penelitian.....	39
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	40
3.3. Populasi dan Sampel	40
3.4. Variabel Penelitian	41
3.5. Definisi Operasional Variabel.....	42
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	43
3.7. Instrumen Penelitian.....	44
3.8. Uji Instrumen	46
3.9. Analisis Data	48
3.10. Pengujian Hipotesis.....	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	51
4.1. Karakteristik Responden	51
4.1.1. Jenis Kelamin	51

4.1.2. Usia Responden	52
4.1.3. Lama Bekerja Responden	53
4.1.4. Pendidikan Responden	54
4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	55
4.2.1. Uji Validitas.....	55
4.2.2. Uji Reliabilitas	59
4.3. Distribusi Jawaban Item Angket	60
4.4. Analisis Uji Asumsi Klasik.....	66
4.5. Uji Hipotesis	70
4.5. Pembahasan Hasil Penelitian	74
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	80
5.1. Kesimpulan	80
5.2. Saran-Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR DAN DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Penelitian.....	38
Gambar: 4.1. Uji Heteroskedastisitas	68
Gambar 4.2. Hasil Uji Normalitas.....	69

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Indikasi Rendahnya Perilaku OCB pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat	7
Tabel 3.1.	Instrumen Penelitian	45
Tabel 4.1.	Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	51
Tabel 4.2.	Karakteristik Usia Responden	52
Tabel 4.3.	Karakteristik Lama Bekerja Responden	53
Tabel 4.4.	Karakteristik Pendidikan Responden.....	54
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja	56
Tabel 4.6	Validitas dan Reliabilitas Item-item Kepemimpinan yang melayani (servant leadership).....	57
Tabel 4.7.	Validitas dan Reliabilitas Item-item Organizational Citizenship Behavior.....	58

Tabel 4.8	Uji Reliabilitas Tiap Variabel Penelitian.....	59
Tabel 4.9.	Distribusi Frekuensi Responden untuk Kepuasan Kerja	60
Tabel 4.10	Distribusi Frekuensi Responden untuk Variabel Kepemimpinan yang melayani	62
Tabel 4.11.	Distribusi Frekuensi Responden Untuk <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	64
Tabel 4.12.	Statistik Kolinearitas Model Regresi	66
Tabel 4.13.	Hasil Uji Hipotesis	70
Tabel 4.14.	Hasil Analisis Uji Simultan	73
Tabel 4.15	Hasil Koefisien Determinasi	73

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan faktor yang terpenting. Peningkatan efisiensi dan efektifitas organisasi salah satunya dapat dilakukan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Manusia sebagai salah satu komponen penting dalam dunia kerja dijadikan sebagai subjek dan juga objek dalam penelitian-penelitian sumber daya manusia untuk mencari hal-hal baru yang dapat dijadikan sebagai sumber peningkatan kemampuan manusia itu sendiri, karena dalam suatu organisasi manusia dituntut untuk selalu berinovasi sesuai dengan tuntutan organisasi.

Baik bagi organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan. Organisasi harus memahami bahwa sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, Pengelolaan sumber daya manusia harus menjadi prioritas utama organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja anggota merupakan faktor yang penting karena baik atau tidaknya kinerja seorang anggota organisasi berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi selanjutnya. Kinerja merupakan aspek untuk mengukur kualitas dan kuantitas individu dalam suatu organisasi. Kinerja pegawai mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Dinamika kerja dalam organisasi membutuhkan individu yang

efektif dan efisien dalam bekerja, baik secara personal maupun tim. Untuk membentuk suatu organisasi yang baik bergantung pada individu-individu yang ada di dalamnya terutama perilaku dari individu-individu tersebut. Perilaku individu dalam organisasi dibedakan atas perilaku yang sesuai dengan peran (*intra-role behavior*) dan perilaku di luar atau melebihi peran (*extra-role behavior*). Extra-role sendiri memiliki banyak istilah salah satunya adalah *Organizational Citizenship Behavior*.

Organisasi perlu didukung pegawai yang produktif dan berkomitmen tinggi untuk mencapai tujuan secara efektif. Sikap tanggungjawab dan peduli pada organisasi dibutuhkan untuk membentuk loyalitas pegawai. Pegawai juga diharapkan berperan aktif dalam menyampaikan ide dalam mencapai visi dan misi organisasi. Selain itu, kepedulian pada rekan kerja dan sikap toleran dibutuhkan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Van Dyne dkk (1995) memposisikan *Organizational Citizenship Behavior* berada dalam kerangka extra-role behavior yang lebih luas, yang memiliki makna yang mirip dengan *Organizational Citizenship Behavior*, didefinisikan sebagai perilaku yang mencoba untuk mendapatkan keuntungan organisasi dan peran yang melampaui harapan yang ada. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan wujud dari extra-role behavior yang meningkatkan pengaruh ikatan di antara anggota organisasi, muncul dari emosi positif dan menghasilkan anggota serikat, dan persetujuan umum dari pada konflik (Organ dkk, 2006: 33).

Fenomena yang sedang menjadi sorotan masyarakat saat ini adalah banyaknya Pegawai Negeri Sipil yang suka keluar kantor di saat jam kerja di luar tugas kantor. Di media massa sendiri sering terdapat berita bahwa banyak Pegawai Negeri Sipil yang terjaring razia Satuan Polisi Pamog Praja saat berada di pusat perbelanjaan dan tempat umum lainnya. Para Pegawai Negeri Sipil tersebut menggunakan jam kerjanya untuk kepentingan pribadi bukan untuk kepentingan kantor.

Fenomena serupa terjadi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Fenomena yang terjadi di organisasi ini adalah banyak pegawai yang tidak menggunakan waktu kerja dengan efektif. Para pegawai keluar kantor untuk kepentingan pribadi seperti pulang ke rumah, pergi berbelanja, dan lain-lain. Para pegawai datang sebelum waktu apel dimulai dan setelah itu banyak dari mereka yang keluar kantor di luar tugas kantor. Mereka akan kembali ke kantor saat ada tugas mendesak. Jika tidak ada tugas mendesak, mereka akan kembali ke kantor pada saat jam kerja hampir usai.

Disamping itu, perilaku OCB juga ditunjukkan dengan tidur pada saat jam kerja, meninggalkan tempat kerja tanpa izin, dan bermain game di komputer pada saat jam kerja. Selain itu, pegawai sering berbincang-bincang tentang hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan pada saat jam kerja. Perilaku-perilaku tersebut merupakan tindakan yang tidak mendukung efektivitas dan efisiensi dalam bekerja. Pegawai melakukan hal menyimpang atau melanggar, yang menunjukkan tanggungjawab yang rendah pada pekerjaan.

Fenomena lain yang terjadi di instansi ini adalah buruknya solidaritas antar pegawai. Pegawai juga memiliki rasa kepedulian yang rendah terhadap rekan kerja yang membutuhkan bantuan. Solidaritas antar pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat dapat dilihat dari para pegawai yang hanya bersedia membantu pekerjaan rekan kerja yang berasal dari bagian yang sama. Para pegawai kompak hanya dengan rekan kerja yang berasal dari bagian yang sama sehingga saat pegawai tersebut dipindahkan ke bagian yang lain, pegawai tersebut membutuhkan waktu yang lama untuk beradaptasi walaupun masih berada dalam satu lingkup organisasi.

Di sisi lain, toleransi dengan keadaan organisasi masih dirasa kurang. Dari observasi yang peneliti lakukan, banyak pegawai yang suka mengeluh dalam keadaan yang kurang ideal. Keadaan kurang ideal yang dimaksud seperti fasilitas kantor yang kurang memuaskan, honor kegiatan yang kurang memuaskan, ataupun sikap atasan yang kurang menyenangkan. Walaupun mereka tidak memprotes, namun banyak pegawai yang suka bersikap meremehkan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terkait alasan para pegawai melakukan hal-hal tersebut, pegawai-pegawai yang sering keluar kantor pada saat jam kerja beralasan bahwa pekerjaan mereka sekarang tidak memberikan kepuasan karena mereka merasa tidak ada tantangan sehingga mereka lebih suka pulang ke rumah saja dan bersedia berlama-lama di kantor hanya pada saat ada pekerjaan mendesak. Sedangkan pegawai-pegawai yang lebih sering berada di ruangan bagian asalnya daripada di ruangan bagian barunya mengutarakan alasan bahwa mereka merasa rekan kerja mereka di bagian yang baru sulit diajak untuk

bekerjasama. Para pegawai yang suka meremehkan instansi mengeluhkan remunerasi yang tersendat karena belum setiap bulan dibagikan. Untuk dapat meningkatkan OCB karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Organ et al, (2006) mengategorikan faktor yang mempengaruhi OCB terdiri dari perbedaan individu; sikap pada pekerjaan sikap dan variabel kontekstual. Perbedaan individu termasuk sifat yang stabil yang dimiliki individu. Beberapa perbedaan individu yang telah diperiksa sebagai prekursor untuk OCB meliputi: kepribadian (misalnya kesadaran dan keramahan), kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, ketidakpedulian dengan penghargaan, dan kebutuhan untuk otonomi (Podsakoff et al., 2000); Motivation (Folger, 1993).

Sikap kerja merupakan emosi dan kognisi yang berdasarkan persepsi individu terhadap lingkungan kerja. Beberapa faktor yang diduga mempengaruhi OCB antara lain : Komitmen organisasi (Organ, 1988), persepsi kepemimpinan dan dukungan organisasi, (Podsakoff et al., 2000), Kepuasan kerja (Smith, 2005; Bateman and Organ, 1983).

Faktor-faktor kontekstual merupakan pengaruh eksternal yang berasal dari pekerjaan, bekerja kelompok, organisasi, atau lingkungan. Variabel Kontekstual meliputi: karakteristik tugas (Smith et al., 1983; Van Dyne et al., 1994), sikap pada pekerjaan (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000; Podsakoff dan MacKenzie, 1995), gaya kepemimpinan (Podsakoff et al., 2000).

Dari alasan-alasan tersebut, peneliti menduga bahwa ada ketidakpuasan baik dari sisi pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, maupun gaji dari para pegawai terhadap instansinya. Kepuasan-kepuasan tersebut merupakan dimensi dari kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (Smith, 2005; Bateman and Organ, 1983). Kepuasan kerja merupakan faktor yang penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi keberhasilan organisasi (Silaban & Pangaribuan, 2018). Kepuasan kerja pegawai akan memunculkan kemauan untuk berupaya secara maksimal dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya. Pegawai yang mendapatkan kepuasan akan memunculkan semangat untuk bekerja pada porsi yang lebih tinggi. Pegawai tidak hanya bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaan saja namun juga melakukan kegiatan-kegiatan di luar deskripsi pekerjaan (extra-role) pegawai dan disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Mangkunegara (2009: 117) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi instansi, dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

Selain kepuasan kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* yaitu motif, kepribadian dan faktor lingkungan seperti dukungan dari pimpinan dan rekan kerja, tipe kepemimpinan serta faktor interaksi antara atasan dan bawahan. Krisis kepercayaan terhadap pemimpin dan ketidakpuasan kerja menjadi dua faktor yang akan diteliti. Berdasarkan observasi tersebut, penyebab krisis kepercayaan adalah diindikasikan terdapat kinerja yang tidak profesional. Tindakan itu adalah kurang memperhatikan hak pegawai, dan tidak mendengarkan keluhan pegawai. Kurangnya komunikasi pimpinan dengan pegawai mengakibatkan sulitnya menyatukan visi pimpinan dengan bawahan.

Pegawai juga menyatakan bahwa citra umum pemimpin saat ini tidak dapat menjadi panutan bagi pengikutnya. Menurut pegawai, pemimpin saat ini diindikasikan bersikap tidak jujur dan inkompetensi yang menghasilkan kinerja buruk. Pegawai menilai bahwa sebagian besar pemimpin saat ini hanya mengutamakan kesejahteraan secara pribadi. Citra pemimpin secara umum tersebut akhirnya mempengaruhi tingkat kepercayaan pegawai terhadap pemimpin.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang ada adalah kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*). Pimpinan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat diindikasikan telah menerapkan gaya kepemimpinan *Servant Leadership*. Hal itu ditunjukkan dengan cara berkomunikasi dengan ramah dan tidak banyak memberi komando. Pimpinan memberikan apresiasi pada pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik. Pegawai mendapatkan

kesempatan untuk menyampaikan keluhan dan aspirasi. Pimpinan melakukan sosialisasi apabila terdapat perubahan peraturan, maupun perubahan manajemen dalam instansi.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, tujuan penerapan *Servant Leadership* oleh Pimpinan adalah untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Kepemimpinan yang melayani diharapkan dapat menumbuhkan tanggungjawab pegawai pada pekerjaan. Perilaku-perilaku tersebut diharapkan dapat memperkecil perasaan tertekan terhadap tuntutan. Pegawai diharapkan dapat bekerja dengan produktif dan loyal pada Dinas/instansi. Disisi lain, ditunjukkan juga dengan adanya hubungan pemimpin dan pegawai yang kaku, dan kurang memperhatikan hak pegawai. Pimpinan juga tidak memberikan apresiasi pada prestasi dan tidak objektif dalam memberi penilaian terhadap pekerjaan pegawai. Hal-hal tersebut menimbulkan krisis kepercayaan terhadap pemimpin, dan menjadi penyebab rendahnya perilaku OCB pegawai.

Berikut merupakan tabel indikasi rendahnya perilaku OCB di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 1.1

Indikasi Rendahnya Perilaku OCB pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat

No	Indikasi rendahnya perilaku OCB
1	Kurangnya kepedulian kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan
2	Menggunakan ponsel dan bersantai pada saat jam kerja
3	Mengobrol santai diluar pekerjaan pada saat jam kerja
4	Meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja
5	Bermain <i>game</i> dikomputer pada saat jam kerja

(Sumber : Observasi tahun 2020)

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat (pada tabel 1), rendahnya perilaku OCB pegawai menyebabkan kinerja pegawai yang tidak optimal. Terdapat tindakan pegawai yang tidak mendukung efektivitas dan efisiensi dalam bekerja. Pegawai bekerja hanya untuk pencapaian individu dan untuk memenuhi tuntutan kewajiban individu kepada instansi. Akibatnya, muncul sikap individualis pada pegawai yang menghambat kinerja tim. Pegawai tidak memiliki kesadaran secara sukarela untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan pekerjaan. Pegawai merasa pekerjaan tersebut adalah bukan tanggungjawabnya.

Sikap lain yang muncul adalah pegawai menjadi tidak loyal kepada instansi. Pegawai tidak peduli dengan apa yang terjadi pada instansi dan tidak bersedia tetap bekerja apabila instansi dalam kondisi yang sedang sulit. Kepatuhan pegawai pada instansi menurun, ditunjukkan dengan ketidakdisiplinan pada peraturan. Pegawai hanya berperan secara pasif dalam bekerja, pegawai

melakukan pekerjaan dengan menunggu perintah. Pegawai juga tidak merespon secara positif terhadap perubahan yang terjadi pada organisasi, dan tidak inisiatif melibatkan diri dalam pencapaian visi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat.

Hal ini didukung oleh penelitian Shokrkon dan Naami (2009: 39-52) yang menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* positif dan signifikan. Swaminathan dan Jawahar (2013: 71-80) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan faktor-faktor yang membentuk *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian Baytok dan Ergen (2013) yang menunjukkan terdapat hubungan positif antara *Servant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behaviour*.

Berdasarkan fakta yang diperoleh dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat dan hasil penelitian yang relevan tersebut, penulis ingin meneliti pengaruh Kepuasan Kerja dan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang diatas, maka rumusan permasalahan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat?
2. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap Organizational Citizenship Behaviour pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat?
3. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja dan *Servant Leadership* secara simultan terhadap Organizational Citizenship Behaviour pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat
2. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap Organizational Citizenship Behaviour pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja dan *Servant Leadership* secara simultan terhadap Organizational Citizenship Behaviour pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Secara Teoritis

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen serta dapat memperkaya informasi dan pengetahuan secara teoritis bagi pembaca khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia. Penelitian juga ini diharapkan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kepuasan kerja, kepemimpinan dan Organizational Citizenship Behaviour, maupun penelitian yang sejenis.

b. Secara Praktis

1) Bagi Peneliti

2) Penelitian ini digunakan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Universitas HKBP Nommensen Medan. Penelitian ini menambah ilmu dan pengetahuan serta memberikan pemahaman tentang sumber daya manusia, khususnya tentang kepuasan kerja, *Servant Leadership*, dan Organizational Citizenship Behaviour. Penelitian ini menjadi sarana untuk mengaplikasikan teori-teori yang didapatkan selama proses perkuliahan dalam wujud nyata di lapangan, salah satunya dengan memecahkan masalah dalam instansi Bagi Instansi Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan instansi sebagai bahan masukan maupun tambahan informasi tentang kepuasan kerja pegawai,

Servant Leadership dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Informasi ini bermanfaat untuk mendapatkan solusi dari masalah kinerja yang terjadi di instansi.

3) Bagi Pegawai

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan saran untuk pegawai agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour*, sehingga kinerja meningkat dan tujuan instansi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Organizational Citizenship Behaviour

2.1.1.1. Pengertian Organizational Citizenship Behaviour

Konsep Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pertama kali dikemukakan oleh Organ pada tahun 1983. Van Dyne dkk (1995) memposisikan *Organizational Citizenship Behavior* berada dalam kerangka *extra-role behavior* yang lebih luas, yang memiliki makna yang mirip dengan *Organizational Citizenship Behavior*, didefinisikan sebagai perilaku yang mencoba untuk mendapatkan keuntungan organisasi dan peran yang melampaui harapan yang ada. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan wujud dari *extra-role behavior* yang meningkatkan pengaruh ikatan di antara anggota organisasi, muncul dari emosi positif dan menghasilkan anggota serikat, dan persetujuan umum dari pada konflik (Organ dkk, 2006: 33).

Menurut Organ (1988: 3), OCB dianggap penting untuk kelangsungan hidup organisasi. OCB dapat memaksimalkan efisiensi dan produktivitas dari pegawai dan organisasi yang pada akhirnya berkontribusi pada fungsi efektif dari sebuah organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku yang dipilih secara bebas oleh individu, secara tidak langsung atau

eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal dan secara agregat meningkatkan kegunaan dan fungsi organisasi (Organ dkk, 2006: 3). Sedangkan Newstrom (2007: 214) berpendapat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan tindakan yang dipilih secara bebas dan melebihi panggilan tugas yang meningkatkan kesuksesan organisasi. Sering ditandai dengan spontanitas, bersifat sukarela, berdampak pada hasil yang membangun, tak terduga berguna untuk orang lain, dan kenyataannya boleh memilih.

Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach (2000) 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 pegawai terbaik. Selain itu, OCB meningkatkan stabilitas kerja organisasi, serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Teori OCB dikemukakan oleh beberapa pakar, diantaranya adalah Organ (1988), Robbins (2006), dan Greenberg (2011). 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. Sementara itu, Robbins (2006: 31) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi

bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Sedangkan Greenberg (2011: 413) mendefinisikan OCB sebagai bentuk perilaku informal yang melampaui apa yang diharapkan secara resmi dalam rangka untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku sukarela tersebut ditunjukkan dengan sikap kooperatif dan kritis melebihi peran dan tanggungjawab yang ditetapkan. Perilaku individu ini wujud dari kepuasan *performance* yang tidak diperintahkan secara formal dan tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

2.1.1.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior dapat mendorong terciptanya iklim kerja yang mendukung terjadinya peningkatan produktifitas dan dapat menjamin kemajuan organisasi. Istilah *Organizational Citizenship Behavior* pertama kali diajukan oleh Organ (dalam Organ dkk, 2006: 251).

Greenberg menyebutkan, perilaku OCB dapat ditunjukkan dalam beberapa perilaku. Beberapa contoh perilaku OCB menurut Greenberg (2011: 413) adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan kebaikan untuk seseorang
- 2) Membantu rekan kerja yang sedang menghadapi masalah pribadi
- 3) Berbicara positif tentang organisasi kepada pihak luar
- 4) Menerima ide-ide baru
- 5) Bersikap toleran terhadap ketidaknyamanan sementara tanpa melakukan komplain
- 6) Menawarkan ide-ide untuk meningkatkan fungsi organisasi
- 7) Mengekspresikan loyalitas terhadap organisasi.

Organ dkk, (2006: 251) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki lima dimensi primer yaitu *Courtesy*, *Courtesy*, *Sportsmanship*, *Civic Virtue*, dan *Conscientiousness*.

1. *Courtesy*

Bagian dari perilaku yang dipilih secara bebas oleh pegawai yang memiliki efek tertentu untuk membantu masalah organisasi terkait. Perilaku ini ditunjukkan pegawai dengan membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan, baik tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi

2. *Courtesy*

Bagian dari perilaku yang dipilih secara bebas oleh pegawai pada bagian pekerjaan individu yang bertujuan untuk mencegah masalah dengan orang lain dari yang terjadi. Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah- masalah interpersonal

3. *Sportsmanship*

Kesediaan karyawan untuk mentolerir kondisi yang kurang ideal tanpa mengeluh untuk "menghindari mengeluh, keluhan kecil, pagar terhadap penghinaan nyata atau dibayangkan , dan membuat kasus federal ". Perilaku ini memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan komplain maupun keberatan- keberatan

4. *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.

5. *Conscientiousness*

Bagian dari perilaku yang dipilih secara bebas oleh pegawai yang berjalan baik di luar persyaratan minimum dalam organisasi di area kehadiran, mematuhi aturan dan peraturan, mengambil istirahat, dan sebagainya. Perilaku ini ditunjukkan dengan berusaha untuk bekerja melebihi yang diharapkan instansi. Merupakan perilaku sukarela yang tidak menjadi kewajiban atau tugas pegawai

2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Seperti halnya perilaku-perilaku yang lain, *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor yang artinya tidak ada penyebab tunggal dalam *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Rioux dan Penner

(2001: 1306), tiga motif yang telah diidentifikasi melalui analisis faktor: nilai prososial, perhatian organisasi, dan kesan manajemen. Pada tahun 1995, Organ dan Ryan menyelenggarakan program meta-analisis dari korelasi dari setiap dimensi *Organizational Citizenship Behavior*. Dari semua dimensi, korelasi yang terbesar adalah untuk variabel seperti kepuasan kerja, keadilan, komitmen organisasi, dan pertimbangan pemimpin (Rioux dan Penner, 2001: 1306).

Jahangir dkk (2004: 79-81) mengemukakan beberapa faktor yang menyebabkan munculnya *Organizational Citizenship Behavior* adalah:

- 1) 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. Pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi akan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi dan berperilaku OCB.

- 2) Persepsi peran (Role perceptions)

Persepsi peran meliputi konflik peran dan ambiguitas peran, keduanya ditemukan secara signifikan berhubungan negatif dengan OCB. Disisi lain, kejelasan peran (role clarity) dan fasilitasi peran (role facilitation) berhubungan positif. (Podkasoff, et al, 2000). Tetapi karena peran ambiguitas dan konflik peran mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi OCB, maka terdapat kemungkinan bahwa setidaknya

sebagian hubungan antara konflik, ambiguitas, dan OCB dimediasi oleh kepuasan kerja

3) Perilaku Pemimpin (Leader behaviors)

Kepemimpinan memiliki pengaruh kuat pada pegawai untuk berperilaku OCB, namun tidak dikaitkan dengan gaya kepemimpinan tertentu, tetapi adalah kualitas hubungan pegawai dengan pemimpinnya (Podkasoff, et al, 2000). Selain itu, penghargaan untuk kinerja yang baik, serta persepsi pegawai tentang keadilan juga mempengaruhi OCB

4) Persepsi keadilan (Fairness perceptions)

Mengacu pada perasaan pegawai 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

5) Disposisi individu (Individual disposition)

Kepribadian individu meliputi efektifitas positif, efektifitas negatif, kesadaran dan keramahan telah ditemukan mempengaruhi seseorang untuk berperilaku OCB. Kepribadian dapat menjadi ukuran penting dalam mengendalikan pengaruh terhadap perilaku

6) Teori motivasi (Motivational theories)

Barbuto, et al, (2001 dalam Jahangir, et al, 2004: 81) berpendapat bahwa meskipun motivasi bekerja sebagai antecedents untuk perilaku OCB, namun para peneliti memperingatkan bahwa sumber motivasi individu bisa

berdampak pada tingkatan OCB. Sebagai pengembangan individu dalam organisasi, teori motivasi cenderung kurang berlaku sebagai antecedents

7) Usia pegawai (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..

Organ dan Konovsky (1989: 158-159) juga mengungkapkan hubungan yang paling kuat antara ukuran *Organizational Citizenship Behavior* adalah kepuasan kerja. Pekerjaan yang memberikan kepuasan dipercaya berhubungan dengan ukuran *Organizational Citizenship Behavior* dan mengingat bahwa komponen kognitif tersebut didominasi oleh atau dalam tindakan, hal itu memperlihatkan bahwa sebenarnya kognisi mempengaruhi dorongan *Organizational Citizenship Behavior*.

Sedangkan Newstrom (2007: 214) dalam penelitiannya membuktikan bahwa para “*good soldiers*” terlibat dalam tindakan ini untuk salah satu dari tiga alasan yakni membuang ciri-ciri kepribadian mereka untuk melakukannya, mereka berharap dengan demikian mereka akan mendapat pengakuan atau penghargaan khusus, dan mereka mencoba untuk terlibat dalam urusan peningkatan citra melalui pengelolaan kesan agar orang lain membentuk mereka.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* yaitu motif, kepribadian, kepuasan kerja, komitmen organisasi, usia pegawai, dan faktor lingkungan seperti dukungan dari pimpinan dan rekan kerja, tipe kepemimpinan serta faktor interaksi antara atasan dan bawahan.

2.1.2. Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan dampak dari pelaksanaan pekerjaan. Dalam konteks organisasi, pegawai terdorong bekerja untuk memuaskan kebutuhannya. Hasil kerja yang diimbangi dengan imbalan yang sesuai akan menumbuhkan rasa puas pegawai dengan pekerjaan. Hal tersebut akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Jika imbalan tidak sesuai dengan beban kerja dan hasil kerja, maka pegawai akan merasa tidak puas dengan pekerjaan. Bila ketidakpuasan terjadi berlarut-larut, maka akan menimbulkan frustrasi, sedih, kekecewaan, dan produktivitas kerja menurun (Roziqin, 2010: 72).

Beberapa teori kepuasan kerja dikemukakan oleh Martoyo (2000), Robbins (2003), dan Hasibuan (2006). Definisi kepuasan kerja menurut Martoyo (2000: 142), kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dari instansi/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan. Balas jasa kerja pegawai, baik yang berupa

“finansial” maupun yang “nonfinansial”. Robbins (2003: 91) kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu. Seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Hasibuan (2006: 202) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja pegawai harus diciptakan sebaik mungkin supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan pegawai meningkat. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi keduanya.

Mason (1995) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Handoko (2011: 193) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Mangkunegara (2009: 117) memberi kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur

organisasi perusahaan, dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

2.1.2.2. Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja akan tercapai apabila pegawai dapat mencapai tiga kedudukan psikologis yang kritis. Kedudukan psikologis tersebut yaitu pertama, pegawai merasakan pekerjaan sebagai sesuatu yang penting dan bermanfaat. Kedua, pegawai mengalami bahwa ia bertanggung jawab terhadap pekerjaan itu secara individu maupun hasil. Ketiga, pegawai dapat merasakan hasil apa yang dicapai dan apakah hasil tersebut memuaskan atau tidak (Roziqin, 2010: 76). Untuk mencapai kepuasan kerja, terdapat hal-hal yang mempengaruhi rasa puas seorang pegawai terhadap pekerjaan mereka.

Riaz dan Ramay (2010) menyebutkan hal yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain adalah gaji dan manfaat, pengembangan karir dan manajemen, komunikasi dan partisipasi, penilaian pekerjaan, dan supervisor. Seperti yang dikemukakan Dessler (1993) bahwa kemampuan meningkatkan kepuasan kerja tergantung pada apakah terdapat perlakuan fair dan adil terhadap pegawai, kesempatan untuk menggunakan kemampuan secara penuh untuk mengoptimalkan kemampuan diri, komunikasi yang terbuka dan saling percaya antar pegawai, kesempatan untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan

yang melibatkan pekerjaan, kompensasi yang cukup dan fair, dan lingkungan yang aman serta sehat.

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

1) Faktor psikologik

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

2) Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama pegawai, sengan atasan, maupun dengan rekan kerja lai yang berbeda jenis pekerjaan

3) Faktor fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja serta kondisi fisik pegawai, hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, pertukaran udara, penerangan, kondisi kesehatan pegawai, umur, dan sebagainya

4) Faktor finansial

Yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan oleh instansi, promosi, dan lainnya.

2.1.2.3. Indikator Kepuasan Kerja

Luthans (1997: 431) menyebutkan beberapa hal yang menjadi indikator kepuasan kerja. Indikator tersebut terdiri dari isi pekerjaan, organisasi dan manajemen, rekan kerja, promosi, dan supervisor. Penjelasan dari indikator kepuasan kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1) Isi pekerjaan

Penampilan tugas atau atribut pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Pegawai akan merasa puas apabila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan mendapat kepercayaan tanggung jawab atas pekerjaan itu

2) Organisasi dan manajemen

Instansi dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan kondisi kerja yang stabil, sistem penggajian yang adil, dan kepemimpinan yang mampu mengatasi masalah-masalah pada pegawai

3) Rekan kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada pegawai

4) Promosi atau kesempatan untuk maju

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada pegawai terhadap pekerjaannya

5) Supervisor

Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari organisasi. Sebaliknya, supervisor yang buruk dapat meningkatkan turn over dan absensi pegawai

Lebih lanjut, Luthans (2006: 244) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diukur dari dimensi berikut:

a. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan pegawai terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Pada tingkat yang lebih pragmatis, beberapa unsur paling penting dari kepuasan kerja yang tidak dibahas dalam survei selama bertahun-tahun menyimpulkan pekerjaan yang menarik dan menantang, dan survei terbaru menemukan bahwa perkembangan

karier (tidak perlu promosi) merupakan hal paling penting untuk pegawai muda dan tua.

b. Gaji

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Pegawai melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Benefit tambahan juga penting, tetapi tidak begitu berpengaruh. Suatu alasan yang tidak terelakkan adalah kebanyakan pegawai bahkan tidak mengetahui seberapa banyak mereka menerima benefit. Selain itu, kebanyakan juga cenderung menganggap aneh benefit karena mereka tidak menyadari nilai moneter yang signifikan. Akan tetapi, penelitian mengindikasikan bahwa jika pegawai fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

c. Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

d. Pengawasan

Pengawasan (supervisi) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Akan tetapi, untuk saat ini dapat dikatakan bahwa ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada pegawai, diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada pegawai. Hal itu secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja pegawai, memberikan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Terdapat bukti empiris bahwa salah satu alasan utama pegawai keluar dari perusahaan adalah karena penyelia tidak peduli dengan mereka.

e. Kelompok kerja

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada pegawai secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang “kuat”, bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu. Penelitian terbaru mengindikasikan bahwa kelompok yang memerlukan kesalingketergantungan antaranggota dalam menyelesaikan pekerjaan, akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kelompok kerja yang “baik” atau tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi menyenangkan. Akan tetapi, faktor tersebut bukan hal penting bagi kepuasan kerja. Sebaliknya, jika kondisi sebaliknya yang terjadi faktor itu mungkin memiliki efek negatif pada

kepuasan kerja. Penelitian antarbudaya yang terbaru menemukan bahwa jika anggota menentang tim secara umum dan aturan tim secara khusus, maka mereka akan menjadi kurang puas daripada jika mereka menjadi bagian dari tim.

f. Kondisi kerja

Kondisi kerja memiliki kecil pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus, individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk, individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja; jika segalanya berjalan buruk, masalah ketidakpuasan kerja akan muncul. Kebanyakan orang tidak menempatkan kondisi kerja sebagai masalah besar kecuali jika lingkungan kerja benar-benar buruk. Selain itu, saat ada keluhan mengenai kondisi kerja, kadang-kadang hal ini tidak lebih dari manifestasi masalah lain.

2.1.3 *Servant Leadership*

2.1.3.1. Pengeritan *Servant Leadership*

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

integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani (Smith, 2005: 7).

Robert Greenleaf (1998) berpendapat bahwa 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

Beberapa pakar telah mengemukakan pengertian *Servant Leadership*, diantaranya adalah Robert K. Greenleaf (1977), Sendjaya dan Sarros (2002), dan Trompenaars dan Voerman (2010). Greenleaf (1977: 13) mendefinisikan the servant leader is a servant first.... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then the conscious choice bring one to aspire to lead.... the difference manifests itself in the care taken by the servant – first to make sure that other people’s highest- priority needs are being served. (Pemimpin pelayan adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin. Perbedaan yang jelas dalam penekanan bahwa melayani terlebih dahulu, untuk memastikan kepentingan orang lain adalah prioritas untuk dilayani). *Servant Leadership* 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.

Spears (2010:255) “*Servant Leadership* adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan mendahulukan pelayanan. Sendjaya dan Sarros (2002: 57) mengemukakan bahwa *Servant leaders* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. *Servant leader* memiliki komitmen untuk melayani orang lain. Trompenaars dan Voerman (2010: 3) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seorang *servant leader* adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif.

2.1.3.2. Karakteristik servant-leader dalam *Servant Leadership*

Spears (2010: 27-29) mengemukakan 10 karakteristik *servant-leader*, karakteristik tersebut yaitu :

1) Mendengarkan (Listening)

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

2) Empati (Empathy)

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

3) Penyembuhan (Healing)

Servant-leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, 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 *Servant Leadership*

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 saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan

8) Keterbukaan (Stewardship)

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain

- 9) Komitmen untuk Pertumbuhan (Commitment to the Growth of People)
Tanggungjawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional pegawai dan organisasi
- 10) Membangun Komunitas (Building Community)
Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas b) Indikator *Servant Leadership*

2.1.3.3. Indikator *Servant Leadership*

Berikut ini adalah indikator *Servant Leadership* yang dikemukakan oleh Dennis (2004). Dennis (2004) mengajukan skala pengukuran *Servant Leadership* yaitu *Servant Leadership Assessment Instrument (SLAI)*, indikator *Servant Leadership* 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 followers

- 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 pegawai dan mengakui kontribusi pegawai terhadap tim

5) Kepercayaan (Trust)

Servant-leader adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

2.1.3.4. Faktor Yang Mempengaruhi *Servant Leadership*

Liden, Wayne, Zhao, dan Henderson (2008) menyebutkan 3 hal yang mempengaruhi *Servant Leadership*, yaitu Context and Culture, Leader Attributes, dan Follower Receptivity. Context and Culture merupakan kondisi yang diwujudkan oleh konteks organisasi dan dimensi budaya dalam organisasi. Leader Attributes, pengaruh karakter dengan kemampuan untuk menerapkannya dalam *Servant Leadership* (mencakup pengembangan moral dan kecerdasan emosional) dan Follower Receptivity yaitu daya penerimaan pegawai, merupakan kondisi yang sesuai dengan harapan pegawai, maka *Servant Leadership* akan memberi efek positif pada kinerja dan OCB.

Liden et al (2008) juga menyebutkan 3 hasil (outcomes) dari *Servant Leadership*. Outcomes tersebut yaitu follower performance and growth, organizational performance, dan societal impact. *Servant Leadership* dapat meningkatkan kinerja pegawai, dengan cara mengakui kontribusi pegawai dan membantu pegawai untuk percaya pada potensi dirinya, dan memberi kesan

menyenangkan. Berikutnya adalah *organizational performance*, bahwa terdapat hubungan positif antara *Servant Leadership* dan OCB dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Servant Leadership* menumbuhkan pemikiran terbuka dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri. Peningkatan kemampuan akan meningkatkan kinerja dan mendukung efektivitas organisasi. *Societal impact*, bahwa *Servant Leadership* membawa pengaruh positif kepada masyarakat. Pemikiran terbuka, peduli, berfikir jangka panjang dan bijak dalam mengambil keputusan akan membangun kepercayaan orang-orang dan masyarakat.

2.2. Penelitian Terdahulu

Swaminathan dan Jawahar (2013: 71-80) juga melakukan penelitian tentang Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan judul “*Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: an Empirical Study*”. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan dan membangun hubungan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* antar fakultas di institusi perguruan tinggi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan faktor-faktor yang membentuk *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian Baytok dan Ergen (2013) dengan judul “*The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behaviour: : A Study in Five Star Hotel Enterprises in Istanbul and Afyonkarahisar*”. Data diperoleh dari 513 pegawai

Hotel di Istanbul dan Afyonkarahisar pada tahun 2013. Hasil penelitian ini adalah terdapat hubungan positif *aServant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behaviour*. Kepercayaan, pemberdayaan, dan visi memberikan pengaruh positif terhadap OCB. Kepercayaan pegawai terhadap pemimpin mendorong perilaku OCB secara efektif. Manajer hotel harus membangun hubungan dengan pegawai dengan mengutamakan keadilan dan keterbukaan. Aspek lain yang harus diperhatikan adalah pemimpin hotel harus memperhatikan kebutuhan untuk pemberdayaan pegawai. Pemberdayaan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan pegawai. Visi merupakan pemikiran pada masa mendatang, visi diharapkan dapat menginspirasi tindakan pegawai. Penelitian ini relevan pada aspek variabel penelitian yaitu meneliti tentang pengaruh *Servant Leadership* terhadap OCB, dan relevan pada aspek subyek penelitian yaitu hotel.

Penelitian Chia-Ju, L., Yi-Yu, S., dan Yi-Lien, C. (2013) dengan judul *Effect Of Emotional Labor And Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behaviors: A Case Study On Business Hotel Chains*. Data diperoleh dari 150 responden, yaitu tenaga pelayanan dalam sistem jaringan hotel di Taiwan. Penelitian ini menemukan hubungan positif kepuasan kerja terhadap OCB. Ketika lingkungan kerja memiliki suasana positif, kepuasan kerja akan meningkat dan mereka memiliki rasa senang yang lebih kuat dengan instansi. Pegawai memiliki kesadaran tinggi untuk menjadi bagian dari identitas instansi. Hal ini mengurangi kesediaan untuk mengundurkan diri dan menurunkan kemungkinan pergantian pegawai. Sehingga pada saat kepuasan kerja tinggi, pegawai akan berperilaku OCB dengan lebih baik untuk instansi. Penelitian ini relevan pada aspek variabel

penelitian yaitu meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, dan relevan pada aspek subyek penelitian yaitu hotel.

Penelitian **Arif, B., Samuel, A., dan Dea, P (2012)** dengan judul “Does Job Satisfaction Influence Organization Citizenship Behaviour? An Empirical Study in Selected 4-Star Hotel in Jakarta, Indonesia”. Penelitian yang dilakukan di Hotel Bintang 4 di Jakarta terhadap 102 responden ini menunjukkan terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour. Kepuasan kerja mendukung perilaku OCB berdasarkan faktor situasional seperti kondisi kerja dan gaji, namun kekuatan pengaruhnya minimum. Pada penelitian ini, pegawai Hotel Bintang-4 tersebut termotivasi berperilaku OCB berdasarkan faktor lainnya yaitu budaya. Budaya mempengaruhi perilaku OCB sebagai faktor motivasi. Faktor motivasi berbeda-beda dalam suatu negara dan organisasi, setiap negara maupun organisasi memiliki ciri khusus maupun gaya khas. Kekuatan faktor motivasi dalam mempengaruhi perilaku OCB tergantung pada budaya. Penelitian ini relevan pada aspek variabel penelitian yaitu meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, dan relevan pada aspek subyek penelitian yaitu hotel.

Sesen dan Basim (2012: 475-491) juga melakukan penelitian tentang Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan judul “*Impact of Satisfaction and Commitment on Teachers’ Organizational Citizenship*”. Studi ini meneliti dampak dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada *Organizational Citizenship Behavior* guru dalam sebuah persamaan struktural model. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi

untuk sekolah memiliki dampak pada *Organizational Citizenship Behavior* guru dan komitmen organisasi dimediasi oleh hubungan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*.

2.3. Kerangka Pikir Penelitian

1. Pengaruh positif kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku sukarela tersebut ditunjukkan dengan sikap kooperatif dan kritis melebihi peran dan tanggungjawab yang ditetapkan. Perilaku individu ini wujud dari kepuasan *performance* yang tidak diperintahkan secara formal dan tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

Organ dan Konovsky (1989: 158-159) mengungkapkan hubungan yang paling kuat antara ukuran *Organizational Citizenship Behavior* adalah kepuasan kerja. Pekerjaan yang memberikan kepuasan dipercaya berhubungan dengan ukuran *Organizational Citizenship Behavior* dan mengingat bahwa komponen kognitif tersebut didominasi oleh atau dalam tindakan, hal itu memperlihatkan bahwa sebenarnya kognisi mempengaruhi dorongan *Organizational Citizenship Behavior*. Jahangir dkk (2004: 79-81) juga mengemukakan kepuasan kerja telah ditemukan memiliki hubungan yang positif dengan prestasi kerja dan

Organizational Citizenship Behavior yang pada gilirannya memiliki pengaruh signifikan terhadap absensi karyawan, *turnover*, dan tekanan psikologis. Pekerja dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi lebih mungkin terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengertian kepuasan kerja sendiri menurut Mangkunegara (2009: 117) adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Aspek kepuasan kerja yang terpenuhi meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan terhadap manajemen dan kepuasan pada supervisor akan meningkatkan tanggungjawab pegawai pada pekerjaan (*Civic Virtue*) dan toleransi pada instansi (*Sportsmanship*). Manajemen dan organisasi terkait dengan kebijakan, sistem penggajian, dan kondisi kerja. Manajemen dan organisasi yang baik akan menumbuhkan sikap peduli pegawai kepada instansi. Pegawai akan berperan aktif terhadap perkembangan instansi (*Civic Virtue*) dan toleran terhadap keadaan instansi (*Sportsmanship*).

Kepuasan terhadap sifat pekerjaan yang tidak membosankan dan kepuasan pada promosi (kesempatan untuk maju), akan mempengaruhi perilaku sukarela (*Conscientiousness*). Kepuasan pada pekerjaan dan promosi akan mendorong pegawai untuk mengembangkan diri dan melakukan pekerjaan sebaik-baiknya. Pegawai akan meningkatkan kualitas mereka, bahkan bekerja melebihi apa yang distandarkan instansi (*Conscientiousness*).

Rekan kerja yang mendukung satu sama lain dapat menciptakan hubungan yang baik sehingga masalah interpersonal dapat dihindari (*Courtesy*). Selain itu,

rekan kerja yang baik juga akan menumbuhkan kedekatan emosional, sehingga empati pada rekan kerja menjadi meningkat (*Courtesy*). Aspek-aspek kepuasan kerja mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Ketika kepuasan kerja tinggi, maka pegawai juga akan menunjukkan kinerja yang maksimal, sehingga pegawai juga terdorong untuk berperilaku OCB. Dengan demikian, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

2. Pengaruh positif *Servant Leadership* terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Pemimpin merupakan seseorang yang tindakan dan perilakunya menjadi contoh bagi pengikut. Keputusan yang ditentukan oleh pemimpin akan diikuti oleh pegawai. Selain cerdas dan bijaksana, pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu melayani pegawai. Hubungan pemimpin dengan pegawai yang dibangun dengan perilaku melayani akan menumbuhkan kedekatan emosional. Hal itu mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja.

Sikap pemimpin yang percaya pada kemampuan bawahan dan bersedia mendengarkan (*Empowerment*) akan menumbuhkan perilaku tanggungjawab pada organisasi secara efektif (*Civic Virtue*). Pegawai akan terdorong untuk aktif dalam menyampaikan ide, serta peduli pada keadaan instansi. Kedekatan dan rasa simpati dari pegawai akan tumbuh melalui sikap pemimpin yang terbuka. Hal tersebut akan menumbuhkan rasa percaya pegawai terhadap pemimpin dan instansi.

Pemimpin yang dipercaya oleh pegawai (*Trust*) dan sikap pemimpin yang hormat dan menghargai (*Humility*) akan mendorong pegawai untuk bekerja produktif bahkan diluar tugasnya (*Conscientiousness*). Pegawai akan berusaha bekerja sebaik-baiknya, dan secara sukarela melakukan peran ekstra untuk mendukung efektivitas organisasi. Perilaku pemimpin melayani pegawai dengan kasih sayang (*Love*) akan menciptakan hubungan yang baik antar pegawai (*Courtesy*) dan rasa empati antar pegawai (*Courtesy*). Sikap-sikap tersebut ditunjukkan dengan kepedulian antar pegawai, serta saling membantu dalam menghadapi kesulitan sehingga menciptakan hubungan yang baik antar pegawai.

Pandangan pemimpin dalam jangka panjang dan mempersiapkan masa depan secara persuasif (*Vision*) akan mendorong pegawai untuk bersikap toleran pada keadaan instansi (*Sportsmanship*). Hal itu disebabkan karena pemimpin memberikan panutan bahwa kepentingan organisasi harus didahulukan daripada kepentingan pribadi. Oleh sebab itu, pegawai akan memiliki kesadaran bahwa mereka juga menjadi bagian dari instansi. Rasa memiliki tersebut menumbuhkan sikap toleran apabila instansi dalam keadaan yang kurang baik. *Servant Leadership* memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja pegawai sehingga pegawai melakukan tindakan-tindakan yang efektif bagi instansi. Dengan demikian, penerapan *Servant Leadership* dapat meningkatkan perilaku OCB.

3. Kepuasan Kerja dan *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

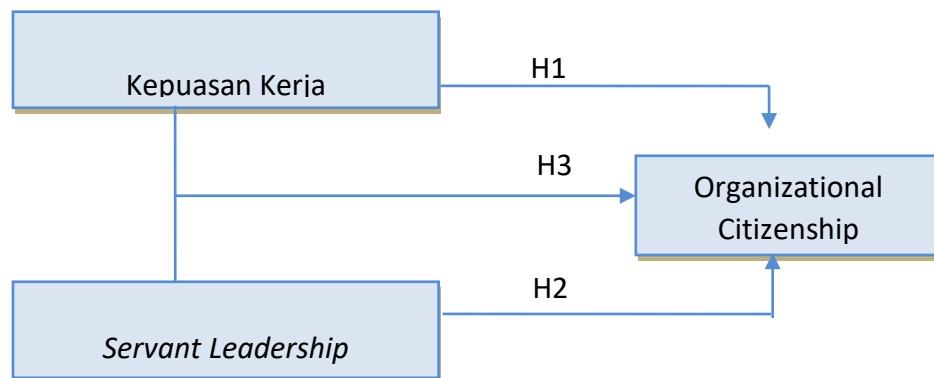
Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku sukarela tersebut ditunjukkan dengan sikap kooperatif dan kritis melebihi peran dan tanggungjawab yang ditetapkan. Perilaku individu ini wujud dari kepuasan *performance* yang tidak diperintahkan secara formal dan tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal. Aspek kepuasan kerja meliputi isi pekerjaan, manajemen, rekan kerja, promosi, dan supervisor memberikan pengaruh efektif pada pekerjaan. Kepuasan terhadap pimpinan dan organisasi (gaji, pembagian waktu, kondisi kerja) akan mendorong pegawai untuk aktif menyalurkan kepedulian mereka terhadap instansi melalui saran. Pegawai akan menyampaikan ide-ide mereka untuk kepentingan kemajuan organisasi.

Pemimpin yang menerapkan *Servant Leadership* akan membangun kepercayaan, rasa adil, dan simpati dari pegawai. Sikap terbuka, peduli, visioner, objektif, dan bijaksana seorang *Servant Leader* akan memberi pengaruh pada pegawai untuk meningkatkan kinerja. Perilaku pemimpin menghargai pekerjaan dan percaya akan kemampuan pegawai (*Empowerment*) didukung dengan kepuasan pada isi pekerjaan dan kepuasan promosi akan mendorong perilaku sukarela pegawai (*Conscientiousness*). Pegawai akan merasa tertantang untuk mengembangkan diri dan berprestasi. Pegawai bahkan akan secara sukarela melakukan pekerjaan melebihi standar kinerja. Pemimpin yang memiliki tujuan

jangka panjang (Vision) didukung kepuasan terhadap manajemen akan mendorong perilaku tanggung jawab dan aktif (*Civic Virtue*).

Perilaku pemimpin yang hormat dan rendah hati (Humility) dan dipercaya oleh pegawai (Trust) didukung dengan kepuasan pada supervisor akan mendorong perilaku toleransi pegawai (*Sportsmanship*). Kinerja supervisor yang objektif akan mendorong pegawai untuk berperan aktif. Pegawai juga akan memiliki toleransi pada saat keadaan instansi sedang tidak stabil. Mereka tidak akan banyak melakukan komplain, namun ikut serta menyakurkan pemikiran untuk kepentingan instansi. Pemimpin yang mampu menyembuhkan perasaan emosional dengan sikap mengasihi (Love) didukung dengan kepuasan terhadap rekan kerja akan meminimalisir konflik interpersonal. Hal tersebut akan membentuk hubungan yang dekat dan kepedulian yang tinggi satu sama lain (*Courtesy*). Empati yang terbentuk akan mendorong pegawai untuk peduli pada keadaan orang lain maupun saling membantu (*Courtesy*). Kepuasan kerja yang tinggi yang didukung dengan *Servant Leadership* dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan pada faktor-faktor yang berpengaruh terhadap OCB, maka paradigma penelitian ini ditunjukkan dengan gambar berikut ini :



Gambar 2.1. Model Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir yang telah dikemukakan, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kepuasan Kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour (OCB) Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat.
- 2) *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat.
- 3) Kepuasan Kerja dan *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara dua variabel atau lebih, yaitu mencari sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepuasan Kerja dan *Servant Leadership* terhadap Organizational Citizenship Behaviour pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian korelasional. Menurut Azwar (2011: 8-9) penelitian korelasional bertujuan menyelidiki sejauh mana variasi pada satu variabel berkaitan dengan variasi pada satu atau lebih variabel lain berdasarkan koefisien korelasi. Dengan penelitian korelasional, pengukuran terhadap beberapa variabel serta saling-hubungan di antara variabel-variabel tersebut dapat dilaksanakan serentak dalam kondisi yang realistik. Adanya hubungan dan tingkat variabel ini penting karena dengan mengetahui tingkat hubungan yang ada, peneliti akan dapat mengembangkannya sesuai dengan tujuan penelitian. Jenis penelitian ini biasanya melibatkan ukuran statistik atau tingkat hubungan yang disebut dengan korelasi. Penelitian korelasional menggunakan instrumen untuk menentukan apakah, dan

untuk tingkat apa, terdapat hubungan antara dua variabel atau lebih yang dapat dikuantitatifkan.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juni 2020 sampai dengan Oktober 2020.

3.3. Populasi dan Sampel

Hasan (2002: 58) populasi merupakan totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Objek yang akan diteliti didalam populasi disebut elemen populasi atau unit analisis, berupa orang, instansi, media, dan sebagainya. Sebagai suatu populasi, kelompok subjek ini harus memiliki ciri-ciri atau karakteristik-karakteristik bersama yang membedakannya dari kelompok subjek yang lain. Ciri yang dimaksud tidak terbatas hanya sebagai ciri lokasi akan tetapi dapat terdiri dari karakteristik-karakteristik individu. Peneliti yang hasil penelitiannya hendak diterapkan pada suatu populasi, harus menentukan lebih dahulu karakteristik populasinya secara jelas sebelum menentukan cara-cara pengambilan sampelnya. Dengan begitu peneliti akan mengetahui heterogenitas populasinya, mengetahui siapa saja yang memenuhi syarat sebagai anggota populasi, dapat memperkirakan besarnya sampel yang harus diambil, dan tahu persis kepada siapa generalisasi

kesimpulan penelitiannya nanti akan berlaku (Azwar, 2011: 78). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat.

Menurut Hasan (2002: 58) sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas, dan bisa dianggap bisa mewakili populasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *total sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel. Penelitian ini merupakan penelitian populasi, yaitu seluruh pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Jumlah Populasi penelitian ini ada sebanyak 32 orang.

3.4. Variabel Penelitian

Menurut **Arikunto** (2010: 161) variabel merupakan objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Dalam penelitian yang mempelajari pengaruh sesuatu, maka ada variabel yang mempengaruhi dan variabel akibat. Macam-macam variabel penelitian dapat dibedakan menjadi:

1. Variabel independen

Variabel independen menurut Sugiyono (2004: 33) adalah variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Dengan demikian, variabel independen atau variabel bebas adalah variabel-variabel yang

mempengaruhi. Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah kepuasan kerja (X1) dan *Servant Leadership* (X2).

2. Variabel dependen

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi data karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2004: 33). Variabel dependen disebut dengan variabel respon, output, kriteria atau konsekuen. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behaviour* (Y).

3.5. Definisi Operasional Variabel

Penelitian ilmiah tentu tidak dapat didasarkan pada konsep yang bermakna ganda, yang terbuka pada penafsiran subjektif setiap orang. Sifat ilmiah menuntut pengertian objektif setiap orang. Sifat ilmiah menuntut pengertian objektif yang paling tidak harus merupakan kesepakatan bersama mengenai makna sesuatu.

Pada saat itulah kita memerlukan suatu definisi yang memiliki arti tunggal dan diterima secara objektif bilamana indikator variabel yang bersangkutan tersebut tampak, yang dinamakan definisi operasional. Definisi operasional adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati. Proses pengubahan definisi konseptual yang lebih menekankan kriteria hipotetik menjadi definisi operasional disebut dengan operasionalisasi variabel penelitian (Azwar, 2011: 74).

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan, maka definisi operasional masing-masing variabel penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Organizational Citizenship Behaviour

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. Organizational Citizenship Behaviour di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat adalah perilaku pegawai yang bersedia untuk berperan ekstra. Perilaku- perilaku yang dimaksud adalah perilaku diluar kinerja formal yang distandarkan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Perilaku OCB pegawai meliputi toleransi, sikap menolong, sukarela, hormat, serta tanggungjawab.

2. Kepuasan Kerja

Mason (1995) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat meliputi sikap puas pegawai yang ditunjukkan dengan rasa senang terhadap pekerjaan, sikap loyal dan komitmen terhadap instansi, serta bentuk sikap yang merupakan timbal balik dari pegawai kepada instansi. Indikator kepuasan kerja adalah isi pekerjaan, organisasi dan manajemen, rekan kerja, kesempatan untuk maju, dan supervisor.

3. *Servant Leadership*

Spears (2010:255) “*Servant Leadership* adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan mendahulukan pelayanan. *Servant Leadership* di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat adalah gaya memimpin dengan melayani pegawai. Pemimpin tidak menampakkan sikap memerintah maupun menunjukkan sikap otoriter sebagai atasan. Pemimpin mengutamakan sikap melayani dan memprioritaskan pegawai sebagai orang yang harus diakui kontribusinya terhadap instansi. *Servant Leadership* ditunjukkan dengan sikap mendengarkan pendapat anak buah, menyembuhkan rasa emosional, bijaksana, tindakan persuasif, dan mengutamakan kepentingan kelompok.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan suatu cara yang ditempuh oleh peneliti untuk memperoleh data dari masalah yang diteliti. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan kuesioner dengan pertanyaan tertulis. Daftar pertanyaan mencakup variabel dependen dan independen, yaitu variabel *Kepuasan kerja*, *Servant Leadership*, dan OCB. Responden menjawab dengan cara memberi tanda tertentu sesuai dengan jawaban responden pada kolom jawaban yang disediakan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode skala. Skala yang digunakan adalah skala ordinal atau skala LIKERT, yaitu skala yang memiliki lima tingkat preferensi jawaban (Ghozali, 2011: 47).

Skala disusun berdasarkan skala Likert yang dimodifikasi dengan menghilangkan jawaban di tengah yaitu N yang berarti netral. Modifikasi skala likert menurut Hadi (1991: 19) berdasarkan beberapa pedoman antara lain:

- a. Jawaban yang di tengah bisa netral, setuju, tidak, atau ragu-ragu. Jawaban yang bermakna ganda (*multi interpretable*) tersebut tidak diharapkan.
- b. Jawaban dengan menimbulkan kecenderungan untuk menjawab di tengah (*central tendency effect*) terutama bagi subjek yang ragu-ragu akan jawabannya.
- c. Untuk melihat kecenderungan jawaban responden, karena adanya jawaban di tengah akan menghilangkan banyak data penelitian dan mengurangi banyaknya informasi yang bisa di peroleh.

3.7. Instrumen Penelitian

Penelitian ini mengadopsi instrumen penelitian yang telah digunakan sebagai alat ukur untuk memperoleh data pada penelitian sebelumnya. Instrumen penelitian telah diuji validitas dan reliabilitas oleh para penguji pada penelitian sebelumnya. Alat ukur atau instrumen dalam penelitian ini adalah angket/kuesioner tertutup. Responden memilih jawaban yang telah disediakan dalam pilihan. Kuesioner digunakan untuk memperoleh informasi dan data tentang variabel Kepuasan kerja, *Servant Leadership* dan OCB yang akan diuji pengaruhnya.

Kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai kepuasan kerja menggunakan 5 item pertanyaan dari Mason (1995). Pertanyaan meliputi isi pekerjaan, organisasi dan manajemen, rekan kerja, keadilan/kesempatan untuk

maju, dan supervisor. Kuesioner *Servant Leadership* menggunakan kuesioner SLAI (*Servant Leadership Assessment Instrument*) oleh M. Bocarnea (Personal communication, July 20, 2006) yang digunakan oleh Jacobs, G. A. (2006). Terdiri dari 9 item pertanyaan meliputi pemberdayaan (Empowerment), kasih sayang (Love), kerendahan hati (Humility), kepercayaan (Trust), dan visi (Vision)

Kuesioner OCB menggunakan kuesioner Organ (1988) mencakup dimensi *Courtesy*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue*.

Tabel 3.1.
Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator dan Dimensi	Nomor Item
1	OCB (Organ, 1988) perilaku individu yang diskresioner, tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem reward formal, dan secara agregat meningkatkan fungsi efektif organisasi	1. <i>Courtesy</i>	1, 2
		2. <i>Conscientiousness</i>	3, 4
		3. <i>Sportmanship</i>	5, 6
		4. <i>Civic Virtue</i>	7
		5. <i>Courtesy</i>	8, 9
2	Kepuasan kerja (Mason, 1995) sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan	1. Isi pekerjaan	1
		2. Manajemen dan Organisasi	2
		3. Rekan kerja	3
		4. Promosi	4
		5. Supervisor	5
3	Servant Leadership Spears (2010:255) “adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan mendahulukan pelayanan.	1. Empowerment	1, 2
		2. Love	3, 4
		3. Humility	5, 6
		4. Trust	7
		5. Vision	8, 9

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala LIKERT, yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut :

- STS = Sangat tidak setuju
- TS = Tidak setuju
- N = Ragu-ragu atau netral
- S = Setuju
- SS = Sangat Setuju

3.8. Uji Instrumen

Sejauhmana kepercayaan dapat diberikan pada kesimpulan penelitian sosial tergantung antara lain pada akurasi dan kecermatan data yang diperoleh. Pada instrumen yang bersifat sosial, akurasi data yang hendak diperoleh dapat diprediksi dengan perhitungan validitas instrumen tersebut melalui prosedur komputasi tertentu. Sumber eror yang dapat mengurangi validitas dan reliabilitas hasil pengukuran dalam tes dan skala psikologis lebih banyak. Eror tersebut dapat bersumber dari alat ukurnya sendiri yang mungkin belum memenuhi syarat, dapat berasal dari kesalahan cara administrasinya, dapat bersumber dari keadaan responden yang kurang memahami isi pertanyaan ataupun yang memiliki rasa menolak terhadap pertanyaan, dan dapat pula berasal dari kesalahan interpretasi yang dilakukan oleh peneliti sendiri

Uji instrumen digunakan untuk mengetahui apakah instrumen yang disusun merupakan instrumen yang benar dapat digunakan sebagai alat ukur atau tidak, karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap benar tidaknya data dan menentukan kualitas hasil penelitian. Uji coba instrumen pada penelitian ini adalah dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Untuk mengetahui apakah skala mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan ukurnya, diperlukan suatu proses pengujian validasi atau validasi. Substansi yang terpenting dalam validasi skala psikologi adalah membuktikan bahwa struktur seluruh aspek berperilaku, indikator berperilaku, dan item-itemnya memang membentuk suatu konstruk yang akurat bagi atribut yang diukur.

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu variabel dalam kuesioner. Validitas Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen kuesioner dapat diukur dengan bantuan SPSS 20.00 for Windows. Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas eksternal. Rumus korelasi yang dapat digunakan adalah yang ditemukan oleh Pearson yang dikenal dengan rumus korelasi *product moment*.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama (Cronbach, 1991). Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas menggunakan uji statistik Cronbach Alpha dimana satu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Cronbach, 1991). Kategorisasi angka skala reliabilitas adalah sebagai berikut:

1. Antara 0,800 – 1,000 = Sangat Tinggi
2. Antara 0,600 – 0,799 = Tinggi
3. Antara 0,400 – 0,599 = Sedang
4. Antara 0,200 – 0,399 = Rendah
5. Antara 0,000 – 0,199 = Sangat Rendah

3.9. Analisis Data

Secara garis besar, pekerjaan analisis data meliputi 3 langkah, yaitu; persiapan, tabulasi, dan penerapan data sesuai dengan pendekatan penelitian (Arikunto, 2010: 278). Teknik analisis data pada penelitian ini dilakukan melalui uji secara kuantitatif dengan menggunakan metode statistik. Hal ini dilakukan untuk menyajikan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

1. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk menguji apakah variabel penelitian memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011: 160). Dilakukan dengan uji Kolmogorof-Smirnov. Dengan kriteria :

- a. Jika signifikansi perhitungan data (Sig) > 5% maka data berdistribusi normal
- b. Jika signifikansi perhitungan data (Sig) < 5% maka data tidak berdistribusi normal

2. Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah variabel independen terdapat korelasi atau tidak, suatu model regresi yang baik merupakan suatu model yang tidak terjadi korelasi antara variabel independennya. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas, dilakukan dengan menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen terdapat korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal tersebut adalah suatu indikasi bahwa terdapat multikolinieritas. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai tolerance ≤ 0.10 atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 adalah nilai cutoff yang digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinieritas. Apabila hasil regresi memiliki nilai VIF ≤ 10 maka dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas dalam model regresi (Ghozali, 2011: 106)

3. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2011: 139). Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji Glejser. Dilakukan dengan meregresikan variabel bebas terhadap nilai absolut residual. Model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas jika nilai signifikansi variabel bebas terhadap nilai absolut residual statistik diatas $\alpha = 0.05$ atau diatas tingkat kepercayaan 5% (Ghozali, 2011: 143).

3.10. Pengujian Hipotesis

1. Uji Regresi Linier Berganda

Model analisis yang digunakan adalah model analisis regresi linear berganda. Model ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = C + \beta X_1 + \beta X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

X1 = Kepuasan Kerja

X2 = *Servant Leadership*

α = Koefisien konstanta

β = Koefisien Regresi

e = error

2. Koefisien Determinasi (r^2)

Koefisien determinasi (r^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011: 97). Nilai koefisien determinasi antara 0 sampai 1. Nilai (R^2) yang lebih kecil berarti kemampuan variabel dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai (R^2) mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden

Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat sejumlah 30 orang merupakan responden dalam penelitian ini. Karakteristik responden yang akan di analisa dapat dikelompokan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja responden. Penjelasan atas karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

4.1.1. Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil survei, frekuensi jawaban responden untuk mendeskripsikan karakteristik responden terhadap jenis kelamin responden menunjukkan distribusi sebagai berikut:

Tabel 4.1.

Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
1	Laki-laki	19	63.3
2	Perempuan	11	36.7
	Jumlah	30	100,0

Sumber : Data Primer diolah, 202

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 19 responden (63,3%) sedangkan responden dengan jenis kelamin

perempuan sebanyak 11 responden (36.7%%). Hasil ini mengindikasikan dan memberi kesimpulan bahwa mayoritas Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat berjenis kelamin laki-laki.

4.1.2. Usia Responden

Berdasarkan hasil survei, frekuensi jawaban responden untuk mendeskripsikan karakteristik responden berdasarkan rentang usia responden (Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat) menunjukkan distribusi sebagai berikut :

Tabel 4.2.

Karakteristik Usia Responden

No	Usia (Tahun)	Frekuensi	Presentase
1	20 – 30	12	40.0
2	31 – 40	11	36.7
3	41 – 50	4	13.3
4	Diatas 50	3	10.0
	Jumlah	30	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil jawaban responden, tabel tersebut menunjukkan rentang usia responden terdistribusi sebagai berikut: terdapat sejumlah 12 responden (40%) yang berusia antara 20 – 30 tahun, yang berusia antara usia 31 – 40 tahun sebanyak 11 orang (36.7%), yang berusia antara usia 41 – 50 tahun sebanyak 4 orang (13.3%), sedangkan usia diatas 50 tahun sebanyak 3 orang (10%).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat berusia 31 - 40 tahun, artinya pada rentang usia 31 - 40 tahun pegawai memiliki pengalaman, kepercayaan diri yang tinggi, dan keterampilan yang menjadi faktor utama keunggulan dalam bekerja. Rentang umur ini merupakan rentang usia produktif bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

4.1.3. Lama Bekerja Responden

Karakteristik responden berdasarkan hasil survei terhadap masa bakti atau lamanya mereka bekerja pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat, menunjukkan distribusi sebagai berikut

Tabel 4.3.

Karakteristik Lama Bekerja Responden

No	Lama Bekerja (Th)	Jumlah (orang)	Prosen (%)
1	1 – 5	16	53.3
2	6 – 10	8	26.7
3	11 – 15	1	3.3
4	16 – 20	2	6.7
5	> 20 tahun	3	10.0
	Jumlah	30	100

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel tersebut lama bekerja yang paling banyak berada pada range 1 -`5 tahun sebesar 16 orang (53.3%), kemudian diikuti secara berurutan 6 -

10 tahun sebanyak 8 orang (26.7%), diatas 20 tahun sebanyak 3 orang (10%), dan 16 - 20 tahun sebanyak 2 orang (6.7%), dan sementara itu terdapat 1 orang responden pada kelompok terakhir pada masa kerja antara 11 – 15 tahun (3.3%).

4.1.4. Pendidikan Responden

Berdasarkan hasil survei, frekuensi jawaban responden untuk mendeskripsikan karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir responden Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat menunjukkan distribusi sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Karakteristik Pendidikan Responden

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
1	SLTA	9	30.0
2	Diploma	2	6.7
3	Sarjana (S1)	15	50.0
4	Magister (S2)	4	13.3
5	Lainnya	0	0.0
Jumlah		30	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil jawaban responden yang ditunjukkan pada tabel tersebut menggambarkan pendidikan responden terdistribusi sebagai berikut: yang paling

banyak responden memiliki pendidikan S-1 yaitu sebanyak 15 orang (50%), kemudian 9 orang responden (30%) memiliki pendidikan SLTA, berikutnya sebanyak 4 orang (13.3%) responden memiliki pendidikan Magister (S2), dan terakhir sebanyak 2 orang responden (6.7%) memiliki pendidikan Diploma.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat memiliki pendidikan terakhir sarjana (S1), artinya pegawai saat ini telah memiliki kualitas dan integritas yang lebih baik karena dibekali teori dan praktik yang cukup mumpuni. Sehingga akan menunjang kinerja Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat meningkat.

4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum instrumen penelitian berupa kuesioner digunakan sebagai alat analisis data, dilakukan pengujian instrumen penelitian baik dari segi validitas dan reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk membuktikan apakah data items tersebut dapat mengukur apa yang hendak diukur, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menguji apakah tiap items memberi pengukuran secara konsisten. Kemudian setelah data instrumen terkumpul secara keseluruhan, kita lakukan uji validitas dengan bantuan sarana SPSS IBM 24.0 sebagai berikut:

4.2.1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Tinggi rendahnya validitas instrument

menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Pengukuran validitas pada instrument menggunakan metode korelasi *product moment* dengan cara melakukan analisis korelasi antara skor tiap-tiap butir pertanyaan dengan total skornya. Nilai korelasi yang dimaksud adalah nilai korelasi yang telah dikoreksi, jika butir pertanyaan berkorelasi secara signifikan dengan total skor (nilai korelasi > nilai korelasi table), maka butir pertanyaan dinyatakan valid. Adapun nilai korelasi table standar yang ditetapkan dengan 30 orang responden, taraf signifikan 5% n: 0.3610. Untuk membuktikan hasil uji validitas disajikan dalam table berikut,

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja

Koefisien					
No	Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	Kepuasan Kerja	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang menarik	0.457	0.3610	Valid
2		Cara atasan saya menangani bawahannya sangat humanis	0.727		Valid
3		Saya membina hubungan dengan rekan kerja saya dengan baik	0.536		Valid
4		Saya diperlakukan adil dibandingkan dengan rekan-rekan yang lain	0.581		Valid
5		Kemampuan atau kompetensi supervisi saya mumpuni	0.706		Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Pada tabel di atas tampak bahwa dari 5 item pertanyaan variabel Kepuasan Kerja, hasil pengujian menunjukkan bahwa instrumen yang dipakai memiliki validitas dan reliabilitas yang cukup tinggi. Hal ini terbukti bahwa koefisien korelasi masing-masing item empiris untuk sample 32 responden hasil analisis menunjukkan nilai lebih besar sama dengan 0.3610 artinya instrument ini valid dan layak dipakai untuk kegiatan penelitian.

Berikutnya untuk item-item pertanyaan tentang variabel Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) dengan 9 item pertanyaan yang diajukan kepada responden. Pengujian analisis validitas disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.6
Validitas dan Reliabilitas Item-item Kepemimpinan yang melayani
(servant leadership)

Koefisien					
No	Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	Kepemimpinan yang melayani (servant leadership)	Ketika seseorang mengkritik atasan saya, rasanya seperti celaan kepada saya juga	0.596	0.3610	Valid
2		Ketika saya berbicara tentang atasan saya, saya biasanya menggunakan istilah “kita”, daripada menggunakan istilah “dia/mereka”	0.387		Valid
3		Keberhasilan atasan saya adalah	0.530		Valid

Koefisien					
No	Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
		keberhasilan saya juga			
4		Ketika seseorang memuji atasan saya, rasanya seperti pujian kepada saya juga	0.822		Valid
5		Saya merasa bahwa supervisor saya mempunyai jiwa “kepemilikan” (menganggap keberadaan bawahan)	0.614		Valid
6		Jika prinsip atasan saya berbeda, saya tidak akan menyukai atasan saya	0.448		Valid
7		Kecintaan saya pada atasan saya terutama didasarkan pada persamaan prinsip-prinsip, dan itu semua ditunjukkan oleh atasan saya	0.661		Valid
8		Sejak memulai pekerjaan ini, kemampuan dan prinsip pribadi saya dan atasan saya menjadi lebih mirip	0.535		Valid
9		Alasan saya lebih memilih atasan saya daripada orang lain adalah karena pendiriannya, yaitu kemampuan dan prinsipnya	0.628		Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Pada tabel di atas tampak bahwa dari 9 item pertanyaan variabel Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) ditunjukkan bahwa instrumen yang dipakai memiliki validitas dan reliabilitas yang cukup tinggi. Hal ini terbukti bahwa koefisien korelasi masing-masing item empiris untuk sample 32 responden hasil analisis menunjukkan nilai lebih besar sama dengan 0.3610 artinya instrument ini valid dan layak dipakai untuk kegiatan penelitian dan berikutnya.

Berikutnya untuk item-item pertanyaan tentang variabel Organizational Citizenship Behavior (Y) dengan 9 item pertanyaan yang diajukan kepada responden. Pengujian analisis validitas menunjukkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.7.
Validitas dan Reliabilitas Item-item Organizational Citizenship Behavior

Koefisien					
No	Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	Organizational Citizenship Behavior	Saya membantu rekan kerja agar bekerja lebih produktif	0.727	0.3610	Valid
2		Saya membantu rekan kerja yang sedang memiliki pekerjaan yang banyak	0.608		Valid
3		Saya menciptakan tempat kerja yang bersih	0.460		Valid
4		Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu	0.486		Valid
5		Saya tidak mengeluh terhadap pekerjaan yang diberikan	0.774		Valid
6		Saya menginformasikan perkembangan di dalam instansi	0.490		Valid
7		Saya mengikuti dan berpartisipasi dalam meeting di instansi	0.610		Valid
8		Saya menginformasikan sesuatu sebelum mengambil keputusan penting	0.575		Valid
9		Saya mengkonsultasikan sesuatu dengan orang lain yang bisa memberikan pengaruh dari tindakan/ keputusan bagi instansi	0.450		Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Pada tabel di atas tampak bahwa dari 9 item pertanyaan variabel Organizational Citizenship Behavior hasil pengujian menunjukkan bahwa instrumen yang dipakai memiliki validitas yang cukup tinggi. Hal ini terbukti bahwa koefisien korelasi masing-masing item empiris untuk sample 30 responden, hasil analisis menunjukkan nilai lebih besar sama dengan 0,2289 artinya instrument ini valid dan layak dipakai untuk kegiatan penelitian dan berikutnya.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan, dengan demikian reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang lama. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari alpha cronbach lebih besar dari r tabel maka variabel tersebut sudah reliabel/handal (Arikunto, 1998 : 181). Lampiran 1 disajikan hasil uji reliabilitas masing-masing variabel yang diuji. Rekapitulasi hasil analisis reliabilitas pada item-total statistik untuk item-item dari variabel Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) nampak sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Uji Reliabilitas Tiap Variabel Penelitian

Koefisien Alpha				
No	Variabel	Cronbach	Pengujian	Keterangan
1	Kepuasan Kerja	0.792	0,6	Reliabel
2	Kepemimpinan yang melayani (servant leadership)	0.855	0,6	Reliabel
3	Organizational Citizenship Behavior Pegawai	0.853	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Pada tabel 4.8 dimana hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien *alpha* yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang reliabel atau handal.

4.3. Distribusi Jawaban Item Angket

Distribusi frekwensi jawaban setiap item angket pada dasarnya untuk melihat jumlah responden yang menjawab setiap alternatif jawaban. Dari setiap jawaban yang diperoleh dapat diketahui masing-masing jawaban yang diberikan responden, disamping itu untuk diketahui jawaban yang pada umumnya dipilih responden. Hasil distribusi frekwensi masing-masing jawaban dikelompokkan sesuai dengan kelompok Variabel yang diteliti seperti pada tabel tersebut.

Tabel 4.9.**Distribusi Frekuensi Responden untuk Kepuasan Kerja**

Item	Jawaban									
	1		2		3		4		5	
	F	f %	F	f%	f	f%	F	f%	F	f%
Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang menarik	0	0.0	0	0.0	6	20.0	17	56.7	7	23.3
Cara atasan saya menangani bawahannya sangat humanis	0	0.0	1	3.3	7	23.3	18	60.0	4	13.3
Saya membina hubungan dengan rekan kerja saya dengan baik	0	0.0	0	0.0	3	10.0	14	46.7	13	43.3
Saya diperlakukan adil dibandingkan dengan rekan-rekan yang lain	0	0.0	2	6.7	15	50.0	9	30.0	4	13.3
Kemampuan atau kompetensi supervisi saya mumpuni	0	0.0	0	0.0	8	26.7	19	63.3	3	10.0

Sumber : Data Primer yang diolah 2020

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa responden umumnya menilai Kepuasan Kerja dengan melihat dari Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang menarik. Hasil dari jawaban responden pada angket yang disebarkan banyak berkisar pada skor 4 dan 5. Adapun urutan responden yang menjawab kemampuan yang dimiliki pegawai dalam memberikan pelayanan, menyatakan setuju dengan presentase sebesar 56.7 %. Dalam hal Cara atasan saya menangani bawahannya sangat humanis, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan presentase sebesar 60 %.

Sedangkan frekwensi Saya membina hubungan dengan rekan kerja saya dengan baik sebagian besar responden menyatakan setuju dengan presentase sebesar 46.7% yang menyatakan sangat setuju sebesar 43.3%. Adapun pertanyaan Saya diperlakukan adil dibandingkan dengan rekan-rekan yang lain sebagian responden menyatakan tidak berpendapat dengan presentase sebesar 50% dan sebanyak 30 % menyatakan sangat setuju. Sementara itu Kemampuan atau kompetensi supervisi saya mumpuni sebagian besar responden menyatakan setuju dengan presentase sebesar 63.37%.

Berikut ini adalah uraian tentang distribusi frekwensi responden untuk faktor Kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*). Tabel 4.10. memuat tentang distribusi frekwensi tersebut.

Tabel 4.10

Distribusi Frekuensi Responden untuk Variabel Kepemimpinan yang melayani

Item	Jawaban									
	1		2		3		4		5	
	F	f %	F	f%	f	f%	F	f%	f	f%
Ketika seseorang mengkritik atasan saya, rasanya seperti cercaan kepada saya juga	0	0.0	4	13.3	9	30.0	15	50.0	2	6.7
Ketika saya berbicara tentang atasan saya, saya biasanya menggunakan istilah “kita”, daripada menggunakan istilah “dia/mereka”	0	0.0	1	3.3	4	13.3	21	70.0	4	13.3
Keberhasilan atasan saya adalah keberhasilan saya juga	1	3.3	0	0.0	9	30.0	14	46.7	6	20.0

Item	Jawaban									
	1		2		3		4		5	
	F	f %	F	f%	f	f%	F	f%	f	f%
Ketika seseorang memuji atasan saya, rasanya seperti pujian kepada saya juga	0	0.0	3	10.0	9	30.0	12	40.0	6	20.0
Saya merasa bahwa supervisor saya mempunyai jiwa “kepemilikan” (menganggap keberadaan bawahan)	0	0.0	0	0.0	12	40.0	15	50.0	3	10.0
Jika prinsip atasan saya berbeda, saya tidak akan menyukai atasan saya	1	3.3	9	30.0	14	46.7	6	20.0	0	0.0
Kecintaan saya pada atasan saya terutama didasarkan pada persamaan prinsip-prinsip, dan itu semua ditunjukkan oleh atasan saya	0	0.0	2	6.7	8	26.7	14	46.7	6	20.0
Sejak memulai pekerjaan ini, kemampuan dan prinsip pribadi saya dan atasan saya menjadi lebih mirip	0	0.0	3	10.0	11	36.7	13	43.3	3	10.0
Alasan saya lebih memilih atasan saya daripada orang lain adalah karena pendiriannya, yaitu kemampuan dan prinsipnya	0	0.0	1	3.3	5	16.7	21	70.0	3	10.0

Sumber data Primer yang diolah (2020)

Hasil dari jawaban responden pada angket yang disebarakan banyak berkisar pada skor 3, 4 dan 5. Dari jawaban responden tentang Ketika seseorang mengkritik atasan saya, rasanya seperti celaan kepada saya juga, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan presentase sebesar 50% dan sebanyak 30 % tidak menyatakan pendapatnya.

Ketika saya berbicara tentang atasan saya, saya biasanya menggunakan istilah “kita”, daripada menggunakan istilah “dia/mereka” sebagian besar responden menyatakan setuju dengan presentase sebesar 70 % dan masing-masing 13.3 % menyatakan sangat setuju dan yang tidak menyatakan pendapatnya. Sedangkan Keberhasilan atasan saya adalah keberhasilan saya juga sebagian besar responden menyatakan setuju dengan presentase sebesar 46.7 % dan sebesar 30 % tidak menyatakan pendapatnya.

Sedangkan Ketika seseorang memuji atasan saya, rasanya seperti pujian kepada saya juga, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan presentase sebesar 48% dan sebanyak 39,3% menyatakan sangat setuju. Dan Saya merasa bahwa supervisor saya mempunyai jiwa “kepemilikan” (menganggap keberadaan bawahan), sebagian besar responden menyatakan setuju dengan presentase sebesar 40% dan tidak menyatakan pendapatnya sebesar 30 % .

Adapun Jika prinsip atasan saya berbeda, saya tidak akan menyukai atasan saya, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan presentase sebesar 50 % dan 40% tidak menyatakan pendapatnya, sedangkan Kecintaan saya pada atasan saya terutama didasarkan pada persamaan prinsip-prinsip, dan itu semua ditunjukkan oleh atasan saya, sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dengan presentase sebesar 46.7% dan 30% tidak menyatakan pendapatnya.

Dalam hal Sejak memulai pekerjaan ini, kemampuan dan prinsip pribadi saya dan atasan saya menjadi lebih mirip, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan presentase sebesar 43.3% dan 26.7% tidak menyatakan

pendapatnya, Alasan saya lebih memilih atasan saya daripada orang lain adalah karena pendiriannya, yaitu kemampuan dan prinsipnya, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan presentase sebesar 70% dan 16.7% tidak menyatakan pendapatnya.

Tabel 4.11.

Distribusi Frekuensi Responden Untuk *Organizational Citizenship Behavior*

Item	Jawaban									
	1		2		3		4		5	
	F	f %	F	f%	f	f%	F	f%	F	f%
Saya membantu rekan kerja agar bekerja lebih produktif	0	0.0	0	0.0	3	10.0	20	66.7	7	23.3
Saya membantu rekan kerja yang sedang memiliki pekerjaan yang banyak	0	0.0	0	0.0	4	13.3	20	66.7	6	20.0
Saya menciptakan tempat kerja yang bersih	0	0.0	0	0.0	3	10.0	19	63.3	8	26.7
Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu	0	0.0	0	0.0	2	6.7	19	63.3	9	30.0
Saya tidak mengeluh terhadap pekerjaan yang diberikan	0	0.0	0	0.0	5	16.7	18	60.0	7	23.3
Saya menginformasikan perkembangan di dalam instansi	0	0.0	0	0.0	2	6.7	21	70.0	7	23.3
Saya mengikuti dan berpartisipasi dalam meeting di instansi	0	0.0	0	0.0	2	6.7	23	76.7	5	16.7
Saya menginformasikan sesuatu sebelum mengambil keputusan penting	0	0.0	1	3.3	2	6.7	20	66.7	7	23.3
Saya mengkonsultasikan sesuatu dengan orang lain yang bisa memberikan pengaruh dari	0	0.0	0	0.0	3	10.0	18	60.0	9	30.0

Item	Jawaban									
	1		2		3		4		5	
	F	f %	F	f %	f	f %	F	f %	F	f %
tindakan/ keputusan bagi instansi										

Sumber data Primer yang diolah (2020)

Dari Tabel 4.10. menunjukkan bahwa responden umumnya menilai variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil dari jawaban responden pada angket yang disebarkan banyak berkisar pada skor 4 dan 5. Hasil jawaban responden pada hal Saya membantu rekan kerja agar bekerja lebih produktif, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan presentase sebesar 66.7%, sangat setuju dengan presentase sebesar 23.3%, dalam hal Saya membantu rekan kerja yang sedang memiliki pekerjaan yang banyak, sebagian besar responden menyatakan setuju dengan presentase sebesar 66.7% dan 20% menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan Saya menciptakan tempat kerja yang bersih, sebagian responden menyatakan setuju dengan presentase 63.2% dan 26.7% sangat setuju. Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu, sebagian responden menyatakan setuju dengan presentase sebesar 63.3% dan sangat setuju presentase sebesar 30%.

Sedangkan Saya tidak mengeluh terhadap pekerjaan yang diberikan, sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju dengan presentase 60% dan 16.7%, Saya menginformasikan perkembangan di dalam instansi, sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju dengan presentase sebesar 70% dan 23.3%. Saya mengikuti dan berpartisipasi dalam meeting di

instansi, sebagian besar responden setuju dengan presentase sebesar 76.7% dan sebanyak 16.7 % sangat setuju. Saya menginformasikan sesuatu sebelum mengambil keputusan penting, sebagian besar responden setuju dengan presentase sebesar 66.7% dan sebanyak 23.3 % sangat setuju. Saya mengkonsultasikan sesuatu dengan orang lain yang bisa memberikan pengaruh dari tindakan/ keputusan bagi instansi, sebagian besar responden setuju dengan presentase sebesar 60% dan sebanyak 30% sangat setuju.

4.4. Analisis Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik sebagai persyaratan untuk melakukan pengujian dengan statistik regresi ganda yang meliputi uji Multikolinearitas Heteroskedastisitas dan Normalitas.

a) Uji Multikolinearitas

Koefisien Toleransi (T) dan *Variance Inflation Factor* (VIF) merupakan pengukur yang sering dipakai untuk menguji ada tidaknya korelasi yang terlalu besar atau mendekati = 1 (multikolinearitas) antar variabel independen. Hasil uji multikolinieritas dikemukakan pada lampiran 5 yang disajikan kembali pada tabel berikut:

Tabel 4.12.
Statistik Kolinearitas Model Regresi
Coefficients^a

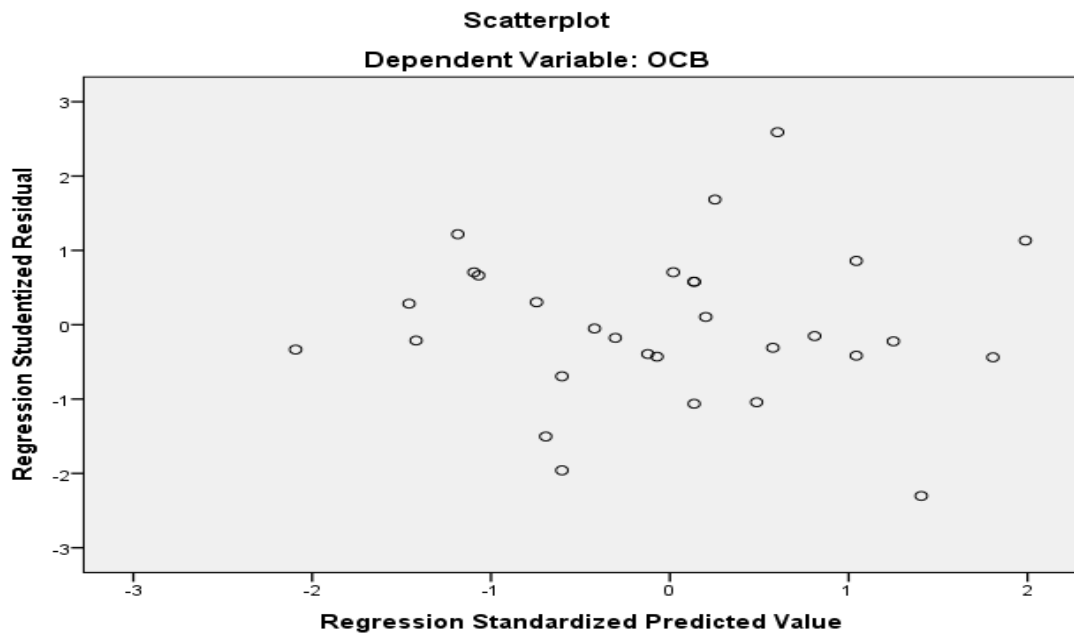
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Servant_L	.533	1.877
	Kepuasan_K	.533	1.877

a. Dependent Variable: OCB

Dari tabel tersebut di atas diketahui bahwa nilai koefisien VIF masih di bawah = 10, hal ini memenuhi syarat non multikolinearitas sesuai dengan Hair et al. (1992:48) yang mengemukakan bahwa dengan nilai toleransi = 10 % maka nilai VIF = 10 (karena $T \times VIF = 1$) yang berarti bahwa jika nilai VIF di bawah 10 dijamin tidak terjadi multikolinieritas. Berdasarkan pendapat tersebut maka disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.

b) Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatterplot* pada lampiran, dari hasil uji tersebut diketahui bahwa tidak terdapat pola penyebaran yang jelas dari hubungan data prediktor dengan residualnya, yang mana titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu tegak sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi korelasi antara variabel prediktor (variabel bebas) dengan residualnya atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Santoso, 2000: 209). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.



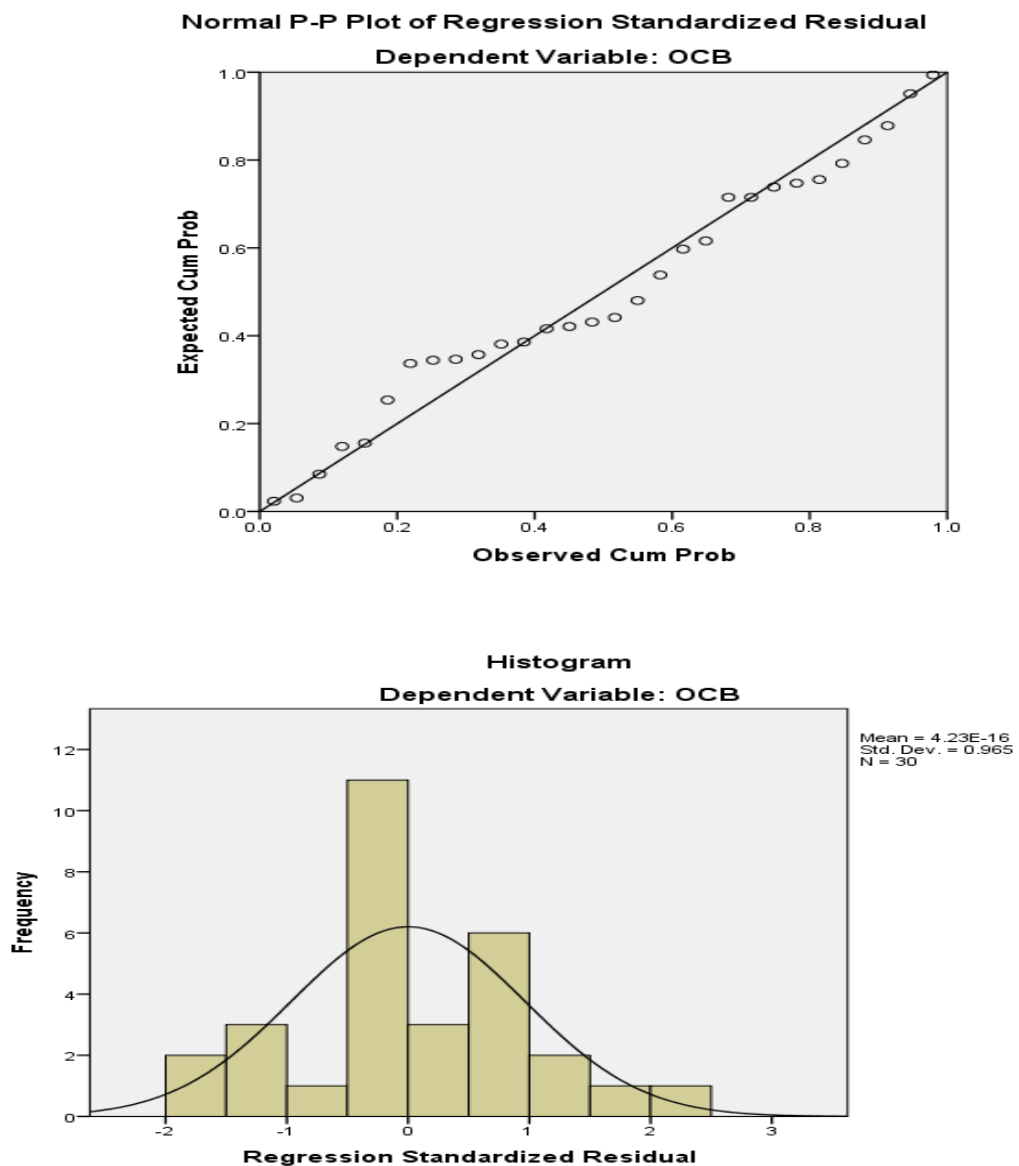
Gambar: 4.1. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar tersebut, titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi hasil analisis penelitian.

c. Uji Normalitas

Penggunaan model regresi harus memenuhi asumsi bahwa data berdistribusi normal, terpenuhinya syarat normalitas akan menjamin dapat dipertanggung-jawabkannya model analisis yang digunakan sehingga kesimpulan yang diambil juga dapat dipertanggungjawabkan. Pengujian normalitas data

dengan menggunakan grafik normalitas, jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Untuk jelasnya dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 4.2. Hasil Uji Normalitas

Dari gambar tersebut diatas, menunjukkan data menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat diketahui bahwa data berdistribusi normal. Demikian halnya grafik histogram, menunjukkan bahwa pola distribusi yang tidak menceng ke kiri maupun ke kanan. Dengan demikian model regresi yang digunakan layak dipakai untuk memprediksi variabel peningkatan Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat berdasarkan masukan variabel Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan yang melayani (servant leadership).

4.5. Uji Hipotesis

Analisis regresi linear berganda ditujukan untuk menguji pengaruh antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dari hasil uji data diketahui model regresi linear berganda untuk menguji pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat.

Hasil perhitungan regresi berganda tersebut dapat dijelaskan melalui formulasi sebagai berikut:

Tabel 4.13.
Hasil Uji Hipotesis
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.527	3.685		4.484	.000
	Servant_L	.307	.131	.414	2.337	.027
	Kepuasan_K	.546	.247	.392	2.214	.035

a. Dependent Variable: OCB

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat ditetapkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

$$Y = 16.527 + 0.307 \text{Kepuasan} + 0.546 \text{Kepemimpinan yang melayani} + \varepsilon$$

Berdasarkan hasil persamaan tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Koefisien regresi Kepuasan Kerja sebesar 0.307 (b_1), menunjukkan besarnya pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior, koefisien regresi bertanda positif. Artinya bahwa apabila pegawai merasakan Kepuasan Kerjanya semakin tinggi maka akan dapat

meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat.

- b. Koefisien regresi Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) sebesar 0.546 (b_2), menunjukkan koefisien regresi bertanda positif, yang berarti bahwa Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) bila dilaksanakan secara baik akan meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat..

Analisis secara parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat masing-masing satu per satu. Untuk menguji hipotesis secara parsial, alat uji yang dipergunakan adalah uji t. Untuk keperluan pengujian ini dengan melihat apakah nilai-nilai koefisien yang diperoleh bernilai nyata atau tidak antara t_{hitung} dan t_{tabel} pada tingkat keyakinan 5% atau ($\alpha=0,05$).

- 1) Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Hasil analisis uji-t diperoleh nilai $t_{hitung} = 2.337$ sedangkan nilai $t_{tabel} = 2.042$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, dengan nilai signifikansi sebesar $0,027 < 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Dengan memperhatikan koefisien regresi yang positif

(0.307) maka dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat, **diterima**.

- 2) Hipotesis kedua menguji Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Hasil analisis uji-t diperoleh nilai $t_{hitung} = 2.214$ sedangkan nilai $t_{tabel} = 2.042$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, dengan nilai signifikansi sebesar $0,035 < 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Dengan memperhatikan koefisien regresi yang positif (0.546) maka dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat, **diterima**.

- 3) Hipotesis ketiga menguji pengaruh bersama antara Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat

dan Desa Kabupaten Nias Barat. Untuk menguji hipotesis ini digunakan analisis varian dengan uji F, hasil dapat ditampilkan sebagai berikut :

Tabel 4.14.
Hasil Analisis Uji Simultan
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	201.324	2	100.662	16.368	.000 ^b
	Residual	166.043	27	6.150		
	Total	367.367	29			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), Kepuasan_K, Servant_L

Dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai F hitung = 16.368 dengan signifikansi = 0,000 membuktikan bahwa model regresi tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 5 %. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat, **diterima**.

Selanjutnya hasil perhitungan regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS tipe 24 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.15
Hasil Koefisien Determinasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 ^a	.548	.515	2.47987

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_K, Servant_L

Sumber: Data primer diolah

Dari hasil analisis tersebut di atas, maka dapat dijelaskan bahwa besarnya koefisien multiple korelasi $R = 0.740$, berarti Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat *kuat*, yaitu tepatnya 74.0%.

Sedangkan hasil Adjusted R Square = 0.515, berarti Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat sebesar 51.5%. Hal ini memiliki arti bahwa masih ada 48.5% Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Asumsi peneliti Organizational Citizenship Behavior Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat disamping dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan yang melayani (servant leadership) juga dipengaruhi oleh , komitmen kerja, disiplin kerja lingkungan kerja, kemauan untuk maju, sarana dan prasarana pendukung kerja, ketelitian kerja pegawai, dan kecerdasan pegawai dll.

4.5. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap perilaku OCB Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap OCB pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Kepuasan terhadap rekan kerja dapat meningkatkan *Courtesy dan Altruism*. Terciptanya komunikasi dan interaksi yang baik antar pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat mengakibatkan munculnya kepuasan. Kepuasan pada rekan kerja ini akan menciptakan suasana kondusif dan hubungan yang baik dengan demikian perilaku *Courtesy dan Altruism* meningkat. Sikap saling menghormati antar pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat sebagai perilaku *Courtesy* akan mengurangi terjadinya konflik diantara pegawai. Sementara itu, perilaku *Altruism* ditunjukkan dengan empati dan sikap saling membantu dengan rekan kerja yang mengalami musibah maupun masalah.

Sementara itu, kepuasan pada pimpinan dan organisasi akan meningkatkan *Civic Virtue*. Kepuasan kepada pimpinan dan organisasi akan ditunjukkan oleh pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat dengan tanggungjawab terhadap pekerjaan serta keinginan untuk mengikuti perubahan serta perkembangan instansi. Kepuasan kepada piminan juga akan dapat meningkatkan *Sportmanship*. Pimpinan yang melakukan pengawasan dan penilaian secara objektif akan menjadikan pegawai merasa diperlakukan adil,

sehingga sikap Sportmanship meningkat. Perlakuan yang adil akan meningkatkan sikap toleransi pegawai saat adanya fasilitas atau sarana dan prasarana yang belum terpenuhi.

Berdasarkan analisis tersebut, hasil penelitian ini mendukung penelitian Chia-Ju, Yi-Yu, dan Yi-Lien (2013) yang menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap OCB. Penelitian tersebut menemukan bahwa ketika kepuasan kerja pegawai tinggi, maka pegawai akan memiliki rasa senang yang lebih kuat pada instansi. Oleh karena itu pegawai akan memiliki kesadaran untuk menjadi bagian dari instansi.

2. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap perilaku OCB Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat

Hasil penelitian menunjukkan *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku OCB pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Perilaku *Servant Leadership* pemimpin Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat dapat meningkatkan OCB pegawai. Skor tertinggi indikator *Servant Leadership* terdapat pada indikator tepatnya pada pertanyaan Ketika saya berbicara tentang atasan saya, saya biasanya menggunakan istilah “kita”, daripada menggunakan istilah “dia/mereka”. Perilaku pemimpin Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat diindikasikan dapat meningkatkan perilaku OCB yaitu perilaku toleransi (*sportmanship*). Perilaku ini ditunjukkan oleh pemimpin Dinas Pemberdayaan

Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat dengan memperhatikan kepentingan pegawai, percaya pada kemampuan pegawai serta adanya sikap preventif terhadap pencapaian tujuan organisasi sehingga pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat merasa dibantu dalam mencapai tujuan instansi sehingga perilaku sportmanship semakin tinggi.

Perilaku *Empowerment* pemimpin Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat diindikasikan dapat meningkatkan perilaku OCB. Pimpinan dengan sikap yang terbuka serta tidak menggunakan kekuasaan untuk menekan dan menuntut kinerja pegawai akan membuat pegawai merasa dihargai. Perilaku pimpinan ini juga dapat mengurangi rasa tertekan pada diri pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat sehingga perilaku Civic Virtue meningkat. Meningkatnya Civic Virtue akan meningkatkan rasa tanggungjawab pada pekerjaan, dan kesanggupan pegawai untuk mengikuti perkembangan organisasi.

Perilaku *Humility* pemimpin Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat dapat meningkatkan *Conscientiousness* yang ditunjukkan dengan pengakuan kontribusi pegawai pada instansi, mengakui prestasi individu pada tim, dan sikap menghormati. Perilaku ini menciptakan rasa percaya diri pada pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Mereka terdorong untuk mengembangkan diri dan melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sehingga perilaku *Conscientiousness* meningkat. Hal ini ditunjukkan dengan sikap pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa

Kabupaten Nias Barat yang bersedia menunda jam pulang untuk menyelesaikan pekerjaan dan memotivasi rekan kerja untuk produktif.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Baytok dan Ergen (2013) yang menemukan pengaruh positif *Servant Leadership* terhadap OCB, serta penelitian Güçel dan Begeç (2012: 112) juga menemukan pengaruh positif *Servant Leadership* terhadap OCB.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan yang Melayani terhadap perilaku OCB Pegawai yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat

Hasil penelitian ini juga menemukan pengaruh signifikan Kepuasan Kerja dan *Servant Leadership* terhadap OCB pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Perilaku Vision pemimpin Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat didukung dengan kepuasan pada pimpinan dan organisasi akan meningkatkan perilaku OCB pada aspek *Conscientiousness*. Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik untuk mencapai targetnya, sehingga perilaku *Conscientiousness* meningkat. Hal ini ditunjukkan dengan sikap pegawai yang dengan sukarela menyelesaikan pekerjaan diluar jam kerja.

Perilaku Empowerment pemimpin Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat didukung dengan kepuasan pada pimpinan akan meningkatkan perilaku OCB pada aspek *Sportmanship*. Pemimpin yang terbuka

dan mendengarkan aspirasi, didukung pimpinan yang melakukan pengawasan dengan baik dan bersedia membantu pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Hal ini menciptakan pegawai merasa dihargai, mereka merasa diperlakukan adil dan telah dibantu dalam pekerjaan, sehingga perilaku sportmanship meningkat.

Perilaku Humility pemimpin Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat didukung kepuasan pada rekan kerja dapat meningkatkan perilaku OCB pada aspek *Civic Virtue*. Pemimpin yang menghormati pegawai, didukung kepuasan pada rekan kerja akan senang dalam bekerja. Rasa senang tersebut menciptakan rasa memiliki dan menjadikan instansi menjadi bagian diri pegawai. Hal ini akan dapat meningkatkan tanggungjawab kerja yang tinggi serta kesediaan untuk mengikuti perubahan dalam instansi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Jahangir, dkk. (2004: 79), Alizadeh, Darvishi, Nazari, dan Emami (2012: 500) yang mengemukakan bahwa beberapa faktor terpenting yang mempengaruhi OCB diantaranya adalah perilaku pemimpin dan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil regresi, *Servant Leadership* memiliki pengaruh yang kecil daripada kepuasan kerja pada saat bersama-sama mempengaruhi OCB pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Artinya, kepuasan kerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat berpengaruh lebih kuat dibandingkan aspek *Servant Leadership*. Manajemen, rekan kerja, gaji, dan kesempatan untuk maju

memberikan pengaruh pada kesejahteraan pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Sehingga, kepuasan kerja akan lebih mendorong perilaku OCB dibandingkan sikap *Servant Leadership* pimpinan.

Aspek kepuasan yang berpengaruh pada pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat diantaranya adalah kepuasan berkaitan dengan penggajian dan kebijakan yang berdampak pada kesejahteraan pegawai. Rekan kerja memberi dampak pada suasana kerja, jika rekan kerja mendukung maka kerjasama dapat terjalin dan suasana kerja lebih efektif. Kesempatan untuk maju atau promosi memberikan peluang pada pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat untuk merealisasikan tujuan dan meningkatkan kesejahteraan.

Sedangkan *Servant Leadership* berperan sebagai pendukung efektivitas kinerja. Peran *Servant Leadership* lebih berpengaruh pada psikologis pegawai, yaitu pemberi motivasi, meminimalisir tekanan, dan pelayanan. Oleh karena itu, kepuasan kerja dianggap sebagai aspek yang berdampak lebih kuat pada kesejahteraan individu. Sedangkan *Servant Leadership* memberikan pengaruh relatif lebih kecil pada saat kepuasan kerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat terpenuhi. Akan tetapi, perilaku *Servant Leadership* didukung dengan kepuasan kerja yang tinggi terbukti positif dan signifikan dapat meningkatkan OCB pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data-data yang telah diperoleh dan diolah kembali yang selanjutnya diperoleh hasil penelitian dan pembahasan penelitian mengenai seberapa besar pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat yang telah diuraikan sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Diperoleh bukti bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Sehingga Hipotesis pertama didukung.
2. Hasil penelitian menemukan bukti bahwa Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Dengan demikian hipotesis kedua didukung.
3. Diperoleh bukti bahwa Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Dengan demikian hipotesis ketiga, didukung.

5.2. Saran-Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak pimpinan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat

Instansi diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat. Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat dapat diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan diberikan pelatihan-pelatihan. Pihak Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat juga dapat memberikan promosi atau kesempatan untuk maju bagi pegawai agar mereka memiliki tujuan jangka panjang dan meningkatkan perilaku OCB.

Berdasarkan hasil jawaban responden, item pertanyaan keempat yaitu: Saya diperlakukan adil dibandingkan dengan rekan-rekan yang lain merupakan indikator yang mendapatkan jawaban terendah dari responden. Oleh karena itu perlu menjadi pertimbangan kepada pimpinan untuk memperlakukan semua pegawai secara adil, sehingga kepuasan dalam bekerja dapat tercipta.

Pemimpin diharapkan lebih meningkatkan peran kepemimpinan terhadap bawahan. Hal ini mencakup meningkatkan pelayanan bagi pegawai. Pemimpin

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat diharapkan meningkatkan intensitas untuk melakukan komunikasi dua arah dengan pegawai. Pemimpin diharapkan dapat lebih menyelaraskan tujuan instansi dan tujuan pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat, sehingga visi bersama dapat tercapai. Pemimpin Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat diharapkan lebih terbuka dan transparan dalam penyelenggaraan manajemen sehingga kepercayaan pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat terhadap pemimpin akan meningkat. Dengan itu pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat akan meningkatkan perilaku OCB.

Berdasarkan hasil jawaban responden, item pertanyaan kedua yaitu: Ketika saya berbicara tentang atasan saya, saya biasanya menggunakan istilah “kita”, daripada menggunakan istilah “dia/mereka”. Oleh karena itu perlu menjadi pertimbangan kepada pimpinan untuk lebih menekankan kebersamaan daripada individualistis. .

2. Bagi pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat Saran untuk pegawai adalah sebagai berikut:

Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat diharapkan dapat meningkatkan potensi dari dalam diri dan melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat juga diharapkan dapat memanfaatkan fasilitas kerja dengan efektif dan efisien sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan

baik dan tepat waktu. Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat diharapkan meningkatkan kerjasama dengan rekan kerja sehingga dapat saling mendukung satu sama lain. Dengan demikian, kepuasan kerja akan meningkat.

Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat diharapkan dapat lebih menjalin komunikasi dengan pemimpin. Interaksi dan komunikasi dapat meningkatkan persepsi sikap *Servant Leadership* pada pimpinan dan menciptakan hubungan yang baik sehingga keluhan-keluhan maupun saran dapat diterima. Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat juga diharapkan dapat ikut berperan dalam perkembangan organisasi, aktif menyampaikan saran yang membangun, sehingga dapat mengawal kinerja pimpinan dan instansi. Dengan demikian, kepercayaan kepada pemimpin akan meningkat.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan mengambil sampel yang lebih banyak agar menghasilkan penelitian lebih baik serta diharapkan dapat menganalisis variabel lain yang memberikan kontribusi pada *Organizational Citizenship Behaviour*.

Hasil analisis pengaruh Kepuasan Kerja dan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki kontribusi yang sedang (adjusted r²) 0.515. Dengan demikian, pihak Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat diharapkan dapat meningkatkan peran

Kepuasan Kerja dan *Servant Leadership* secara bersama-sama. Pemimpin Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Barat dapat meningkatkan sikap pemberdayaan, mendengar keluhan pegawai, dan mengakui kontribusi pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., dan Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organizational citizenship behaviour. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 494-505.
- Anderson, J.C., dan Garbing, D.R., (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Arif, B., Samuel, A., dan 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 dan Economics Research*, 3, 130-149.
- As'ad, M. (1991). *Seri ilmu sumber daya manusia : Psikologi industri : Edisi keempat*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. (2000). *Asumsi-asumsi dalam inferensi statistika*. Yogyakarta: Faculty of Psychology Gajah mada.
- Baker, W. K. (2004). Antecedents and consequences of job satisfaction: testing a comprehensive model using integrated methodology. *Journal of Applied Business Research*, 20, 31-44.
- Bateman, T. S. dan Organ, D. W., (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy Of Management Journal*, 26, 587-595.
- Baytok, A., Ergen, F. D. (2013). The effect of *Servant Leadership* on organizational citizenship behavior: a study in five star hotel enterprises in Istanbul and Afyonkarahisar. *Journal of Business Research*, 5, 105-132.
- Berber, A., Rofcanin, Y. (2012). Investigation of organization citizenship behavior construct a framework for antecedents and consequences. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 2, 195-210.
- Campell, D., T., dan Fiske, D., W. (1959) Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56, 81-105.
- Chia-Ju, L., Yi-Yu, S., dan Yi-Lien, C. (2013). Effect of emotional labor and job satisfaction on organizational citizenship behaviors: a case study on business hotel chains. *The International Journal of Organizational Innovation*, 5, 165-176.
- Cronbach, L.J., (1991). *Methodological study-a personal retrospective*, in Brennan, Robert, L., 2001, *an essay on the history and future of reliability*

- from the perspective of replications. *Journal of Educational Measurement*, 38.
- Dennis, R. (2004). Development of the *Servant Leadership* assessment instrument. *Dissertation Abstracts International*, 05, 18-57.
- Deluga, R. J. (1995) The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal Of Psychology*, 25, 52-69.
- Dessler, G. (1993). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Fisher, F. M. “ Test of equality between sets of coefficients in two linear regressions : an expository note. *Econometrica: Journal of The Econometric Society*, 361-366.
- Fornell, C., dan Lacker, D., F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Güçel, C. dan Begeç, S. (2012). The effect of *Servant Leadership* on organizational citizenship behaviour: Case study of a university. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4, 107-116.
- Greenberg, Jerald. (2011). *Behaviour in organizations: Tenth edition*. England: Pearson Education Limited.
- Greenleaf, R. K. (1977), *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *Servant-leadership*. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: Wiley.
- Hasan, I. (2002). *Pokok-pokok materi metode penelitian dan aplikasinya*. Bogor: Ghalia.
- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hauser, M., dan House, R. J. (2000). in Locke, E. (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behaviour*. Blackwell, Malden, MA.
- Jacobs, G. A. (2006). *Servant Leadership* and follower commitment. *School of Leadership Studies Regent Univesity*, 1-16.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: it's nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1, 75-85.

- Joreskog, K. G. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 34, 183-202.
- Kumar, R. (2005). *Research Methodology: A step by step guide for beginners*. Second. London : SAGE Publication Ltd, p. 153.[35].
- Liden, R. C., S.J. Wayne, H. Zhao and D. Henderson. (2008). *Servant Leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Luthans, F. (1997). *Organizational behavior*. Third Edition. New York: The Mc.Graw-Hill Companies Inc.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., dan Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 70-80.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen sumber daya manusia Edisi 4*. Yogyakarta: BPFE
- Mason, E. S. (1995). Gender differences in job satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 135, 143-151.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, England: Lexington Books.
- Organ, D. W., Poskadoff, P. M., dan MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behaviour: It's nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Paterson, K. (2003). *Servant Leadership: a theoretical model*. Unpublished doctoral dissertation. Regent University, Virginia Beach: VA.
- Podsakoff, P. M., dan MacKenzie, S. B. (1995). An examination of substitutes for leadership within a levels of analysis framework. *Leadership Quarterly*, 6, 289-328.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., dan Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal Of Management*, 26, 513-563.
- Riaz, A., Ramay, M. (2010). Antecedents of job satisfaction: a study of telecom sector. *International Cross-Industry Journal, Perspectives of Innovations, Economics dan Business*, 4, 66-73.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behaviour*, second Edition. New Jersey: Upper Saddle River.

- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok GRAMEDIA.
- Robbins, S. P. (2007). *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Roziqin, M. Z. (2010). *Kepuasan kerja*. Malang: Avveroes Press.
- Sendjaya, S. dan Sarros, J. C. (2002). *Servant Leadership: Its origin, development, and application in organizations*. *Journal Of Leadership and Organization Studies*, 9, 57- 64.
- Shokrkon, H., Naami, A. 2009. The Relationship of Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvaz Factory Workers. *Journal of Education and Psychology*, Vol. 3 No. 2 Hal. 39-52.
- Silaban, A., Pangaribuan, C. (2018). Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai PT. Ias Jaya Mandiri (Laporan Penelitian). Pascasarjana, Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2018. URL: <http://repository.uhn.ac.id/handle/123456789/4727>
- Smith, C. (Writter). (2005). *Servant Leadership: the leadership theory of Robert K. Greenleaf*. Info 640-MGMT.OF INFO. ORGS
- Spears, L. C. (2010). Character and *Servant Leadership*: ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues dan Leadership*, 1, 25-30.
- Sugiyono. (2012). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Swaminathan, Samanvitha., Jawahar, P.D. 2013. Job Satisfaction as a Organizational Citizenship Behavior: an Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, Vol. 7 No. 1 Hal. 71-80.
- Trompenaars, F. dan Voerman, E. (2010). *Harnessing the strength of the world's most powerful management philosophy: Servant-Leadership across cultures*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Vision. (2005). In Merriam-Webster's collegiate dictionary (11th ed., p. 1398). Springfield, MA: Merriam- Webster, Incorporated.

Correlations

		Correlations									
		OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OC6	OC7	OC8	OC9	OCB
OC1	Pearson Correlation	1	.800**	.340	.326	.635**	.493**	.452*	.511**	.316	.798**
	Sig. (2-tailed)		.000	.066	.079	.000	.006	.012	.004	.088	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
OC2	Pearson Correlation	.800**	1	.067	.159	.542**	.408*	.590**	.518**	.252	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000		.727	.400	.002	.025	.001	.003	.179	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
OC3	Pearson Correlation	.340	.067	1	.495**	.516**	.238	.182	.132	.573**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.066	.727		.005	.004	.206	.336	.487	.001	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
OC4	Pearson Correlation	.326	.159	.495**	1	.430*	.324	.417*	.303	.259	.603**
	Sig. (2-tailed)	.079	.400	.005		.018	.081	.022	.104	.168	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
OC5	Pearson Correlation	.635**	.542**	.516**	.430*	1	.372*	.538**	.635**	.406*	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.004	.018		.043	.002	.000	.026	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
OC6	Pearson Correlation	.493**	.408*	.238	.324	.372*	1	.473**	.344	.106	.599**
	Sig. (2-tailed)	.006	.025	.206	.081	.043		.008	.063	.575	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
OC7	Pearson Correlation	.452*	.590**	.182	.417*	.538**	.473**	1	.401*	.282	.691**
	Sig. (2-tailed)										
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

	Sig. (2-tailed)	.012	.001	.336	.022	.002	.008		.028	.131	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
OC8	Pearson Correlation	.511**	.518**	.132	.303	.635**	.344	.401*	1	.290	.692**
	Sig. (2-tailed)	.004	.003	.487	.104	.000	.063	.028		.120	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
OC9	Pearson Correlation	.316	.252	.573**	.259	.406*	.106	.282	.290	1	.581**
	Sig. (2-tailed)	.088	.179	.001	.168	.026	.575	.131	.120		.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
OCB	Pearson Correlation	.798**	.706**	.586**	.603**	.841**	.599**	.691**	.692**	.581**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	Servant_L
SL1	Pearson Correlation	1	.460*	.427*	.666**	.291	.452*	.298	.205	.468**	.701**
	Sig. (2-tailed)		.011	.019	.000	.119	.012	.110	.276	.009	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SL2	Pearson Correlation	.460*	1	.036	.259	.447*	.114	.356	.004	.663**	.498**
	Sig. (2-tailed)	.011		.848	.167	.013	.550	.053	.982	.000	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

SL3	Pearson Correlation	.427*	.036	1	.646**	.370*	.246	.450*	.389*	.260	.656**
	Sig. (2-tailed)	.019	.848		.000	.044	.191	.013	.034	.166	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SL4	Pearson Correlation	.666**	.259	.646**	1	.538**	.405*	.632**	.589**	.527**	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000	.167	.000		.002	.027	.000	.001	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SL5	Pearson Correlation	.291	.447*	.370*	.538**	1	.234	.638**	.375*	.488**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.119	.013	.044	.002		.213	.000	.041	.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SL6	Pearson Correlation	.452*	.114	.246	.405*	.234	1	.257	.567**	.162	.575**
	Sig. (2-tailed)	.012	.550	.191	.027	.213		.170	.001	.393	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SL7	Pearson Correlation	.298	.356	.450*	.632**	.638**	.257	1	.408*	.596**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.110	.053	.013	.000	.000	.170		.025	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SL8	Pearson Correlation	.205	.004	.389*	.589**	.375*	.567**	.408*	1	.344	.652**
	Sig. (2-tailed)	.276	.982	.034	.001	.041	.001	.025		.063	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SL9	Pearson Correlation	.468**	.663**	.260	.527**	.488**	.162	.596**	.344	1	.704**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.166	.003	.006	.393	.001	.063		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Servant_L	Pearson Correlation	.701**	.498**	.656**	.879**	.695**	.575**	.755**	.652**	.704**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	

N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	Kepuasan_K
KK1	Pearson Correlation	1	.381*	.208	.220	.363*	.574**
	Sig. (2-tailed)		.038	.270	.243	.049	.001
	N	30	30	30	30	30	30
KK2	Pearson Correlation	.381*	1	.498**	.572**	.680**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.038		.005	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
KK3	Pearson Correlation	.208	.498**	1	.445*	.499**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.270	.005		.014	.005	.000
	N	30	30	30	30	30	30
KK4	Pearson Correlation	.220	.572**	.445*	1	.533**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.243	.001	.014		.002	.000

	N	30	30	30	30	30	30
KK5	Pearson Correlation	.363*	.680**	.499**	.533**	1	.813**
	Sig. (2-tailed)	.049	.000	.005	.002		.000
	N	30	30	30	30	30	30
Kepuasan_K	Pearson Correlation	.574**	.843**	.708**	.773**	.813**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.852	.853	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OC1	33.1000	9.748	.727	.770	.821
OC2	33.1667	10.075	.608	.780	.833
OC3	33.0667	10.547	.460	.656	.848
OC4	33.0000	10.552	.486	.421	.845
OC5	33.1667	9.247	.774	.696	.814
OC6	33.0667	10.685	.490	.374	.844
OC7	33.1333	10.533	.610	.577	.835
OC8	33.1333	9.844	.575	.531	.837
OC9	33.0333	10.516	.450	.442	.849

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
37.2333	12.668	3.55919	9

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.855	.855	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SL1	29.1667	18.213	.596	.728	.837
SL2	28.7333	20.409	.387	.621	.856
SL3	28.8667	18.257	.530	.464	.845
SL4	28.9667	16.171	.822	.806	.811
SL5	28.9667	19.137	.614	.521	.837
SL6	29.8333	19.316	.448	.538	.852
SL7	28.8667	17.637	.661	.630	.830
SL8	29.1333	18.602	.535	.655	.844
SL9	28.8000	19.200	.628	.669	.837

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32.6667	23.057	4.80182	9

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.792	.797	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	15.5000	5.017	.457	.166	.816
KK2	15.7000	4.010	.727	.557	.699
KK3	15.2000	4.579	.536	.318	.763
KK4	16.0333	3.964	.581	.386	.754
KK5	15.7000	4.424	.706	.528	.717

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.5333	6.533	2.55604	5

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan_K, Servant_L ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: OCB

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 ^a	.548	.515	2.47987

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_K, Servant_L

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	201.324	2	100.662	16.368	.000 ^b
	Residual	166.043	27	6.150		
	Total	367.367	29			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), Kepuasan_K, Servant_L

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.527	3.685		4.484	.000
	Servant_L	.307	.131	.414	2.337	.027
	Kepuasan_K	.546	.247	.392	2.214	.035

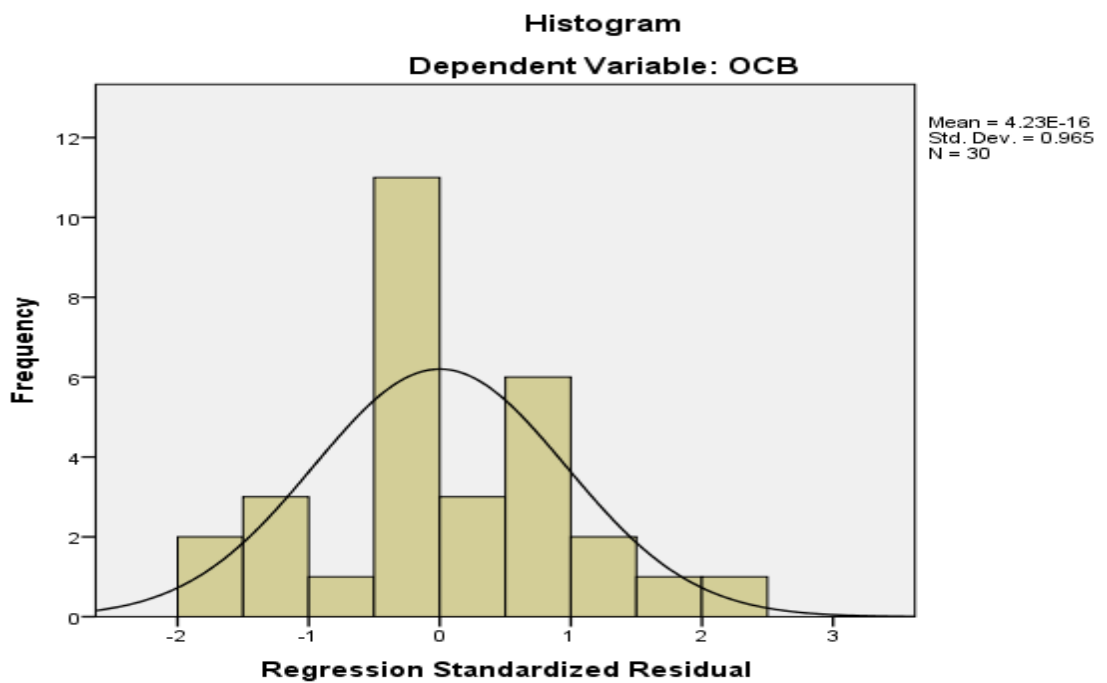
a. Dependent Variable: OCB

Coefficients^a

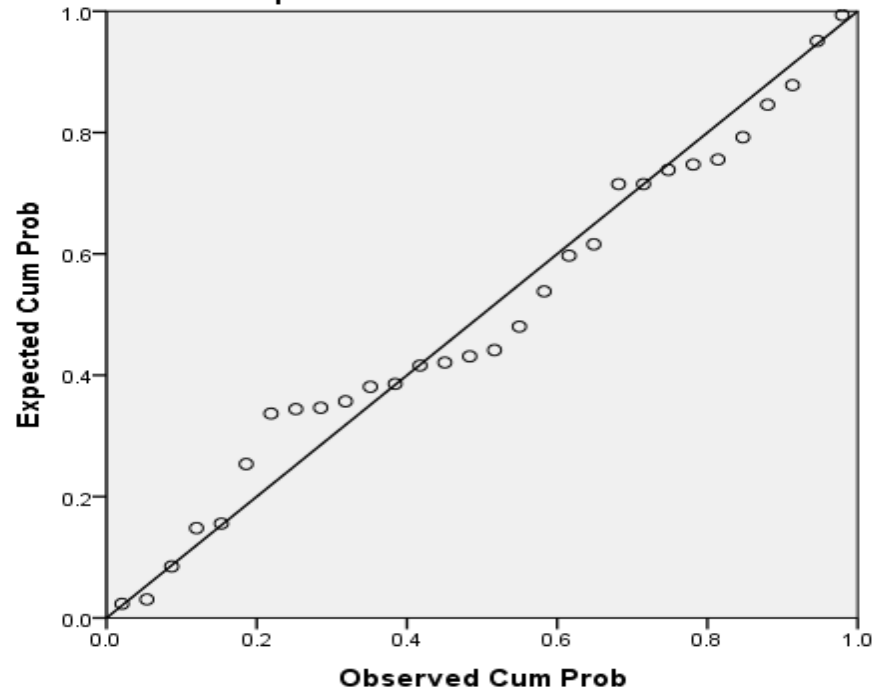
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Servant_L	.533	1.877
	Kepuasan_K	.533	1.877

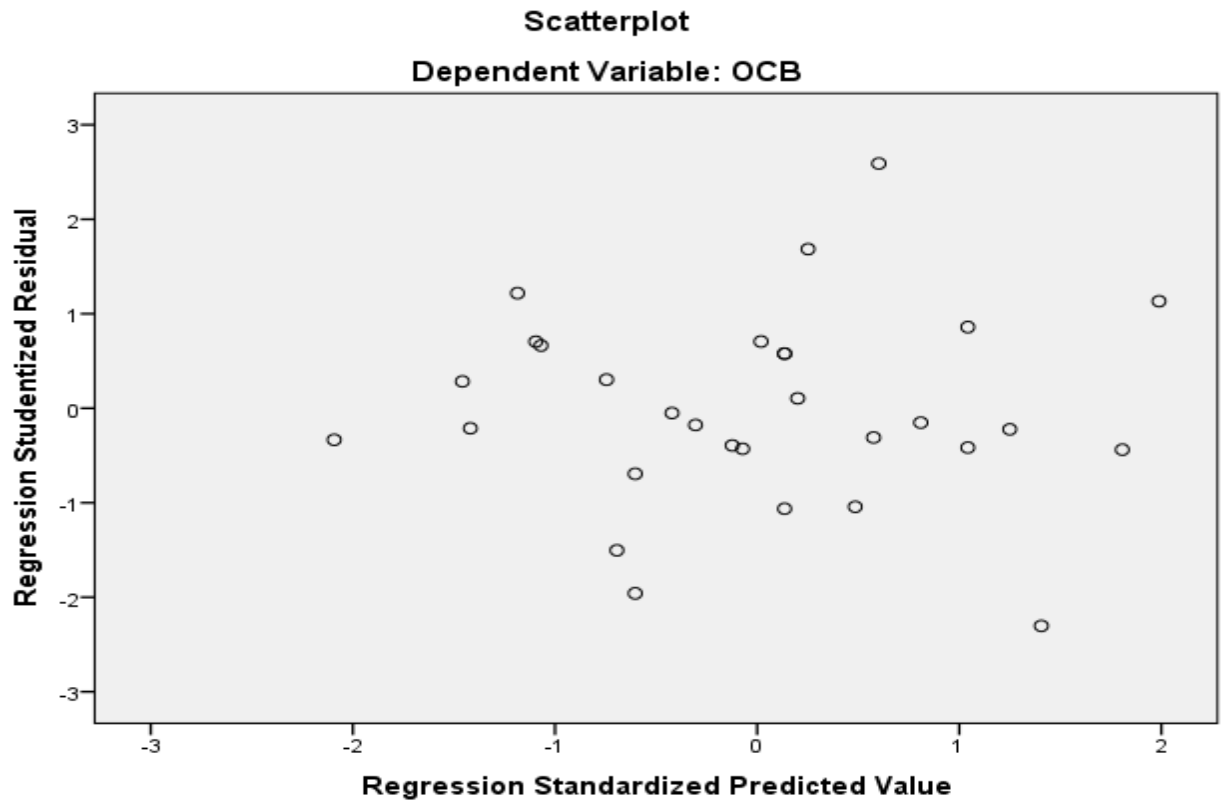
a. Dependent Variable: OCB

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: OCB





Frequencies

		Statistics			
		J_KELAMIN	USIA	L_KERJA	PENDIDIKAN
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

		J_KELAMIN			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	19	63.3	63.3	63.3

	2.00	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	40.0	40.0	40.0
	2.00	11	36.7	36.7	76.7
	3.00	4	13.3	13.3	90.0
	4.00	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

L_KERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	16	53.3	53.3	53.3
	2.00	8	26.7	26.7	80.0
	3.00	1	3.3	3.3	83.3
	4.00	2	6.7	6.7	90.0
	5.00	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	9	30.0	30.0	30.0
	2.00	2	6.7	6.7	36.7
	3.00	15	50.0	50.0	86.7
	4.00	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Frequencies Frequency Table

OC1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	10.0	10.0	10.0

	4.00	20	66.7	66.7	76.7
	5.00	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

OC2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	13.3	13.3	13.3
	4.00	20	66.7	66.7	80.0
	5.00	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

OC3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	10.0	10.0	10.0
	4.00	19	63.3	63.3	73.3
	5.00	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

OC4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.7	6.7	6.7
	4.00	19	63.3	63.3	70.0
	5.00	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

OC5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	16.7	16.7	16.7
	4.00	18	60.0	60.0	76.7
	5.00	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

OC6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	3.00	2	6.7	6.7	6.7
	4.00	21	70.0	70.0	76.7
	5.00	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

OC7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.7	6.7	6.7
	4.00	23	76.7	76.7	83.3
	5.00	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

OC8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.3	3.3	3.3
	3.00	2	6.7	6.7	10.0
	4.00	20	66.7	66.7	76.7
	5.00	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

OC9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	10.0	10.0	10.0
	4.00	18	60.0	60.0	70.0
	5.00	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

SL1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	13.3	13.3	13.3
	3.00	9	30.0	30.0	43.3
	4.00	15	50.0	50.0	93.3
	5.00	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

SL2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.3	3.3	3.3
	3.00	4	13.3	13.3	16.7
	4.00	21	70.0	70.0	86.7
	5.00	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

SL3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.3	3.3	3.3
	3.00	9	30.0	30.0	33.3
	4.00	14	46.7	46.7	80.0
	5.00	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

SL4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	10.0	10.0	10.0
	3.00	9	30.0	30.0	40.0
	4.00	12	40.0	40.0	80.0
	5.00	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

SL5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	40.0	40.0	40.0
	4.00	15	50.0	50.0	90.0
	5.00	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

SL6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.3	3.3	3.3
	2.00	9	30.0	30.0	33.3

	3.00	14	46.7	46.7	80.0
	4.00	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

SL7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	6.7	6.7	6.7
	3.00	8	26.7	26.7	33.3
	4.00	14	46.7	46.7	80.0
	5.00	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

SL8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	10.0	10.0	10.0
	3.00	11	36.7	36.7	46.7
	4.00	13	43.3	43.3	90.0
	5.00	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

SL9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.3	3.3	3.3
	3.00	5	16.7	16.7	20.0
	4.00	21	70.0	70.0	90.0
	5.00	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

KK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	20.0	20.0	20.0
	4.00	17	56.7	56.7	76.7
	5.00	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

KK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	2.00	1	3.3	3.3	3.3
	3.00	7	23.3	23.3	26.7
	4.00	18	60.0	60.0	86.7
	5.00	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

KK3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	10.0	10.0	10.0
	4.00	14	46.7	46.7	56.7
	5.00	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

KK4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	6.7	6.7	6.7
	3.00	15	50.0	50.0	56.7
	4.00	9	30.0	30.0	86.7
	5.00	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

KK5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	26.7	26.7	26.7
	4.00	19	63.3	63.3	90.0
	5.00	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	