

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KEADILAN ORGANISASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi pada Pegawai Non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul di Kota
Daerah Istimewa Yogyakarta)

SKRIPSI



ZUNITA SOFIYATI KHASANAH

141200005

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" YOGYAKARTA

YOGYAKARTA

2024

HALAMAN JUDUL
**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KEADILAN ORGANISASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi pada Pegawai Non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul di Kota
Daerah Istimewa Yogyakarta)

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta



ZUNITA SOFIYATI KHASANAH

141200005

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” YOGYAKARTA

YOGYAKARTA

2024

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN "Veteran" Yogyakarta :

Nama : Zunita Sofiyati Khasanah

NIM : 141200005

Program Studi : S-1 Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi/karya ilmiah yang saya buat dengan judul "**Pengaruh *Servant Leadership*, Keadilan Organisasional, dan Budaya Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi**" adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan oleh saya sendiri, berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian pada bulan Desember-Mei 2024.
2. Bukan merupakan duplikat skripsi/karya ilmiah yang pernah dibuat oleh orang lain atau meniru karya tulis orang lain dan bukan terjemahan karya tulis orang lain.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan saya bersedia menanggung segala akibat yang timbul jika pernyataan saya tidak benar.

Yogyakarta, 19 Juni 2024

Yang Membuat Pernyataan,



Zunita Sofiyati Khasanah

HALAMAN PENGESAHAN
PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KEADILAN ORGANISASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL*
***CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA**
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada Pegawai Non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul di Kota
Daerah Istimewa Yogyakarta)

Disusun oleh :

ZUNITA SOFIYATI KHASANAH

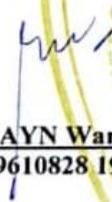
14120005

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 8 Juni 2024 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji

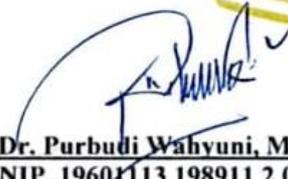
Dosen Pembimbing


Dra. AYN Warsiki, M.Si
NIP. 19610828 199003 2 001


Drs. Hery Sutanto, MM
NIP. 19661230 199203 1 001

Penguji 1

Penguji 2


Dr. Purbudi Wahyuni, MM
NIP. 19601113 198911 2 001


Dra. Krisnandini W. P., M.Si
NIP. 19630803 198903 2 002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen


Dr. Tiik Kusmantini, M.Si., CRP
NIP. 19721021 202121 2 004

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan kesehatan bagi peneliti sehingga dapat diberikan kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Strata 1 Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.

Skripsi ini peneliti sembahkan kepada :

1. Kedua orang tua saya, Bapak Rubiya dan Ibu Riyanti. Terima kasih saya ucapkan kepada kedua orang tua saya yang telah memberikan waktu, doa, motivasi dan nasehat kepada saya agar dapat menyelesaikan skripsi ini sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan kelancaran.
2. Saudara saya, Wachidatul Musyayadah, Anisfu Fajar rohmah, dan Achol Wakhid Asrofi. Terima kasih karena sudah memberikan dukungan, semangat serta memberikan bantuan untuk kelancaran penyelesaian skripsi saya.
3. Dosen pembimbing saya, Bapak Drs. Hery Sutanto, MM yang telah bersabar memberikan bimbingan, masukan, saran selama saya melaksanakan penelitian skripsi ini.
4. Sahabat saya, Windy Marlinda, Terima kasih telah menemani, membantu, dan memberikan semangat selama masa penelitian skripsi saya ini
5. Teman seperjuangan saya Meita Uswatun Khasanah, Hasna Puspitasari, Lani Okta, Terima kasih telah memberikan dukungan dan semangat selama masa perkuliahan sampai penelitian skripsi ini dapat diselesaikan.

HALAMAN MOTTO

Mimpi menjadi kenyataan adalah hasil dari tindakan Anda dan tindakan Anda
Sebagian besar dikendalikan oleh kebiasaan Anda

- **John C.Maxwell**

Janganlah takut jatuh karena yang tidak pernah memanjatlah yang tidak pernah
jatuh . Jangan takut gagal, karena yang tidak pernah gagal hanyalah orang-orang
yang tidak pernah melangkah. Jangan takut salah, karena dengan kesalahan yang
pertama kita dapat menambah pengetahuan untuk mencapai jalan yang benar pada
langkah yang kedua.

- **Buya Hamka**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat serta hidayah-Nya kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul “Pengaruh *Servant Leadership*, Keadilan Organisasional dan Budaya Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi Terhadap Pegawai Non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul di Kota Yogyakarta”

Penyusunan skripsi ini merupakan tugas akhir peneliti sebagai salah satu syarat kelulusan guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Penelitian skripsi tidak lepas dari kerjasama berbagai pihak, oleh karena itu peneliti mengucapkan terima kasih kepada beberapa pihak yaitu :

1. Bapak Drs. Januar Eko P, M.Si., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
2. Ibu Dr. Titik Kusmantini, M.Si., CRP., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
3. Ibu Dr. Widhi Tri Astuti, SE., M.Si., selaku Koordinator Program Studi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
4. Ibu Nina Fapari Arif, SE, M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Program Studi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
5. Ibu Dra. AYN Warsiki, M.Si., selaku ketua penguji, Ibu Dr. Purbudi Wahyuni, MM., selaku penguji 1, dan Ibu Dra. Krisnandini W.P, M.Si ., selaku penguji 2.
6. Drs. Hery Sutanto, MM., selaku Dosen Pembimbing yang selalu membimbing dan memberikan pegasarahan kepada peneliti terkait skripsi ini dengan penuh kesabaran.

7. Drs. Abdul Ghofar M.Si., selaku dosen wali yang telah memberikan nasihat dan arahan dari awal masuk perkuliahan hingga akhir perkuliahan.
8. Seluruh pihak Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul yang telah memberikan data, informasi, dan masukan sebagai bahan penyusunan skripsi.
9. Orangtua peneliti yang selalu memberikan semangat dan motivasi terhadap peneliti agar selalu melakukan perkuliahan dengan sebaik-baiknya.
10. Teman-teman peneliti yang selalu memberikan bantuan dan arahan serta memberi semangat kepada peneliti agar segera menyelesaikan skripsi bersama.
11. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan untuk penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, penelitian ini adalah proses pembelajaran saya sebagai peneliti dan peneliti semoga dapat menjadi pembelajaran bagi kita dan memberikan manfaat terhadap pembaca serta semua pihak.

Yogyakarta, 19 Juni 2024

Peneliti

Zunita Sofiyati Khasanah

NIM.141200005

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KEADILAN ORGANISASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi pada Pegawai Non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul di Kota
Daerah Istimewa Yogyakarta)

ZUNITA SOFIYATI KHASANAH

141200005

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta
Email Korespondensi : zunitakhasanah@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership*, keadilan organisasional, budaya organisasional terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode penelitian yaitu survei. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuisioner. Populasi dalam penelitian sebanyak 46 orang dengan mayoritas yaitu 31 laki-laki, berumur 40 s.d 49 tahun sebanyak 23, sebagai tenaga administrasi sebanyak 9 orang dan lulusan SMA/SMK sebanyak 29 orang. Metode pengambilan sampel adalah sampel jenuh. Alat analisis menggunakan SmartPLS 3.0 dengan analisis statistik penelitian ini adalah SEM. Hasil dalam penelitian menunjukkan bahwa *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja.

Kata kunci : OCB, Kepuasan Kerja, *Servant leadership*, budaya organisasional, keadilan organisasional

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Rumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	15
D. Manfaat Penelitian	16
BAB II	17
TINJAUAN PUSTAKA	17
A. Landasan Teori	17
B. Penelitian Terdahulu	26
C. Pengaruh Antar Variabel	29
D. Rerangka Konseptual	34
E. Hipotesis Penelitian	34
BAB III	36
METODE PENELITIAN	36
A. Rancangan Penelitian	36
B. Obyek dan Waktu Penelitian	36
C. Populasi	37
D. Jenis Data Penelitian	38
E. Prosedur Pengambilan Data	39
F. Klasifikasi Variabel Penelitian	40

G. Definisi Operasional Variabel.....	41
H. Uji Instrumen	54
I. Teknik Analisis Data	62
BAB IV	64
HASIL PENELITIAN	64
A. Analisis Deskriptif.....	64
B. Analisis Kuantitatif	73
C. Pembahasan	79
BAB V	86
SIMPULAN DAN SARAN	86
A. Simpulan.....	86
B. Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Rerangka Konseptual.....	34
Gambar 4.1 <i>Outer Model</i>	73

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 SOP Sekretariat DPRD.....	6
Tabel 1.2 Jumlah Bagian Pegawai.....	7
Tabel 1.3 Survei Awal <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	8
Tabel 1.4 Survei Awal <i>Servant Leadership</i>	10
Tabel 1.5 Survei Awal Keadilan Organisasional.....	11
Tabel 1.6 Survei Awal Budaya Organisasional.....	12
Tabel 1.7 Survei Awal Kepuasan Kerja.....	13
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 3.1 Tabel Kegiatan	37
Tabel 3.2 Skala Pengukuran.....	53
Tabel 3.3 <i>Convergent Validity</i>	55
Tabel 3.4 <i>Discriminant Validity</i>	57
Tabel 3.5 AVE.....	59
Tabel 3.6 <i>Composite Reliability</i>	60
Tabel 3.7 <i>Cronbach's Alpha</i>	61
Tabel 4.1 Karakteristik Responden.....	64
Tabel 4.2 Tabel Interval	67
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi OCB.....	68
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi <i>Servant Leadership</i>	69
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Keadilan Organisasional.....	70
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasional.....	71
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja.....	72
Tabel 4.8 Inner Model.....	74
Tabel 4.9 Hasil Hipotesis	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner	93
Lampiran 2 Tabulasi Identitas Responden	102
Lampiran 3 Tabulasi Data	106
Lampiran 4 Analisis Deskriptif Variabel	118
Lampiran 5 Uji Validitas & Uji Reliabilitas	122
Lampiran 6 Surat Balasan Penelitian	127

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Di era globalisasi ini banyaknya persaingan dan tantangan di suatu organisasi yang menyebabkan mau tidak mau suatu organisasi itu harus dapat memberikan kemajuan terhadap pegawainya. Organisasi harus dapat melaksanakan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang baik demi kelancaran pelaksanaan dari tujuan organisasi, baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendeknya. Sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi karena berhasil tidaknya suatu organisasi akan bergantung pada bisa tidaknya organisasi tersebut mengelola sumber daya manusia yang mereka miliki. Dalam mengelola sumber daya manusia yang baik diperlukan melihat kinerja dan kualitas pekerjaan pegawai serta lingkungan kerjanya. Sehingga akan diperoleh perilaku sumber daya manusia yang baik yang dapat menguntungkan organisasi dalam meningkatkan produktivitas dari kinerja yang diberikan pimpinan kepada pegawai. Pegawai harus dapat kompeten dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi agar dapat memberikan kesuksesan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Sunyoto, 2015). Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Sumber Daya Manusia harus dapat diperhatikan dengan baik dari lingkungan kerja, organisasionalnya serta dari kesejahteraannya, sehingga dapat menciptakan perilaku sukarela pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya. Keberhasilan perilaku pegawai dalam organisasi dilihat dari pelayanan terhadap masyarakat. Pelayanan masyarakat merupakan salah satu tugas dari dewan perwakilan rakyat daerah (DPRD), apabila pelayanan masyarakat baik maka organisasi itu sukses dalam melaksanakan kegiatan organisasinya. DPRD yang mewakili

rakyat harus memiliki pengorbanan yang besar untuk pelaksanaan pekerjaan karena sistem pemerintahan di Indonesia yang presidensial yang mengharuskan adanya dewan perwakilan rakyat untuk dapat secara langsung menyampaikan keluhan masyarakat pada negara. Organisasi yang membantu dewan perwakilan rakyat daerah dalam pelaksanaan administrasi anggota dewan yaitu Sekretariat DPRD. Salah satu organisasi Sekretariat DPRD yaitu Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Bantul merupakan salah satu daerah yang kaya akan budaya maupun wisata salahsatunya yaitu gerabah yang berada di Kasongan, hal ini membuat banyaknya UMKM di daerah Kasongan yang memperjualbelikan gerabah sebagai nilai jual seni. Selain itu bantul memiliki wisata alam yang berbeda dari wisata yang berada di daerah Yogyakarta lainnya yaitu gumuk pasir yang berada di sebelah barat Parangtritis, membuat Bantul menjadi destinasi wisata alam yang digemari wisata lokal maupun nonlokal. Adanya UMKM dan wisata yang ada di Bantul ini membutuhkan peran pemerintahan untuk memberikan dukungan dalam pelaksanaan kegiatan UMKM maupun menjaga kelestarian gumuk pasir. Sekretariat DPRD Bantul sangat diperlukan dalam menjaga kelestarian gumuk pasir dan kemajuan UMKM Gerabah karena merupakan salah satu dari ciri khas yang ada di Bantul. Hal ini membuat peneliti tertarik meneliti Sekretariat DPRD terkhusus daerah Bantul.

Selain itu, pada hasil survei kepuasan pelayanan masyarakat pada skm.go.id terlihat bahwa Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul memperoleh skor yang lebih kecil dari badan pelayanan masyarakat lainnya sebesar 82,94 % (B) hal ini membuat peneliti ingin melakukan penelitian pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Adanya Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul sangat membantu dewan Kabupaten Bantul dalam melaksanakan pemerintahan. Tugas, tanggungjawab dan SOP Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul akan bisa dilaksanakan oleh pegawai ketika pegawai mempunyai sikap kerelaan terhadap pekerjaan secara ekstra, hal ini dikarenakan pegawai akan memiliki sikap yang rela berkorban untuk

melaksanakan tugasnya yang dapat memenuhi produktivitas kerja secara maksimal sesuai indikator *conscientiousness*. Indikator tersebut berarti perilaku pegawai yang dilakukan atas kehendak sendiri dimana perilaku tersebut melebihi persyaratan minimal dari peraturan organisasi dalam hal kehadiran, kepatuhan pada peraturan, taat tertib, waktu istirahat. Hal ini didukung pendapat Siti Rahma (2015) bahwa OCB dalam perusahaan dapat membantu meningkatkan kinerja tugas atau kinerja organisasional. Sikap kerelaan untuk melaksanakan pekerjaan yang melebihi tugas yang diberikan merupakan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Menurut Robbins & Judge (2017) mendefinisikan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaan biasa mereka yang akan memberikan kinerja di atas harapan. Terlihat bahwa OCB sendiri dapat mendukung tujuan dari suatu organisasi maka diperlukan untuk memperhatikan OCB yang ada di suatu organisasi tersebut. OCB sendiri dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi sehingga OCB perlu untuk diperhatikan dengan baik dengan melihat variabel yang mempengaruhi OCB, variabel ini akan dapat memberikan pengaruh yang besar bagi terciptanya OCB pada pegawai, di mana OCB ini akan memiliki dampak yang baik bagi kinerja perusahaan serta dapat memberikan keuntungan, sehingga perlu diperhatikan variabel yang ada demi terciptanya OCB dalam suatu perusahaan agar menambah kinerja perusahaan meningkat.

Pembahasan mengenai OCB ditemukan adanya variabel yang dapat mempengaruhi yaitu Gaya Kepemimpinan, menurut Chemers (2014) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang pemimpin memberikan pengaruh kepada pengikutnya dalam rangka mencapai suatu obyektif dengan memberikan arahan kepada para pengikutnya agar lebih kohesif dan koheren. Menurut Organ, Podsakoff; dan Mackenzie (2006) bahwa gaya kepemimpinan berpotensi untuk memunculkan OCB dengan mengubah struktur tugas pegawai, kondisi yang menekan untuk melakukan kerja, dan atau bawahan dapat mengembangkan kemampuannya. Terdapat

banyak jenis gaya kepemimpinan yang ada di mana gaya kepemimpinan tersebut salah satunya yaitu gaya kepemimpinan melayani atau *servant leadership*. Dalam menerapkan gaya kepemimpinan ini biasanya disesuaikan dalam organisasi tersebut apakah sesuai dengan visi misi dan tujuan serta budaya organisasional. Dilihat dari visi misi, dan tujuan DPRD Bantul dan wawancara dengan beberapa pegawai bahwa gaya kepemimpinan Sekretariat DPRD Bantul *servant* atau melayani. Gaya kepemimpinan *servant leadership* dianggap lebih baik dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter yang umum terjadi, di mana sikap pemimpin yang menganggap bawahannya hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan dan tidak memperlakukan bawahannya sebagai orang yang memiliki kebutuhan, keinginan dan kehendak (Sahem dkk, 2020 dari jurnal Puspasari, 2023)

Wirawan (2014) menyatakan bahwa salah satu variabel yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah keadilan organisasional. Keadilan organisasional merupakan hal paling penting yang harus dipunyai oleh suatu organisasi agar tidak terjadi kecemburuan antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya, karena apabila terdapat ketidakadilan akan mempengaruhi kinerja dalam suatu organisasi. Ketidakadilan dalam organisasi dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja pada pegawai, pendapat (Kreitner dan Kinicki, 2014) . Keadilan dalam organisasi ini sangat di perlukan untuk memperoleh kepuasan kerja pada pegawai. Apabila keadilan organisasional terlaksana pastinya kepuasan kerja pegawai akan tercapai maka perilaku pegawai juga akan senang untuk melaksanakan tugasnya.

Variabel lain yang dapat mempengaruhi OCB yaitu budaya organisasional. Menurut Robbins Robbins & Judge (2011) budaya organisasional adalah suatu sistem yang dimiliki oleh anggota organisasi tersebut yang membuat organisasinya berbeda dengan organisasi lainnya. Menurut Bateman & Snell (2007) budaya organisasional adalah himpunan asumsi penting tentang organisasi dan tujuan-tujuannya dan tentang bagaimana cara mereka berbagi nilai-nilai yang ada dalam perusahaan.

Budaya organisasional adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu (Robbins, 2010). Menurut Organ, Podsakoff dan Mackenzie, (2006) budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap pegawai. Hal ini menjadikan budaya organisasional harus dapat diperhatikan bagi organisasi untuk memunculkan sikap OCB pada organisasi.

Menurut Robbins dan Judge, (2017) variabel yang mempengaruhi OCB diantaranya adalah kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh cukup signifikan terhadap OCB seperti yang dikatakannya bahwa individu dengan ciri-ciri kepribadian tertentu lebih puas dengan pekerjaan mereka, maka akan mengarahkan mereka terlibat lebih banyak OCB. Kepuasan kerja ini merupakan perasaan puas seseorang tentang kerja maupun tugas yang telah mereka emban, selain itu kepuasan kerja juga menjadi indikator keberhasilan suatu perusahaan dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai yang merasa puas akan organisasi akan berusaha untuk semaksimal mungkin melakukan kinerja dengan optimal, sehingga akan berdampak positif bagi suatu organisasi. Pada penelitian Asrunputri et al., (2020) disebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, di mana dengan adanya kepuasan kerja dalam diri pegawai akan membentuk sikap pro sosial atau OCB di dalam diri pegawai tersebut.

Sekretariat DPRD Bantul merupakan salah satu organisasi pemerintahan yang berada di Kabupaten Bantul sebagai perwakilan dewan pemerintahan Bantul. Sekretariat DPRD dipimpin oleh sekretaris DPRD yang memiliki tugas membantu Bupati melaksanakan fungsi penunjang pelayanan administrasi dan pemberian dukungan terhadap tugas dan fungsi DPRD. Visi Sekretariat DPRD Bantul adalah terwujudnya pelayanan prima, dengan misi yang dilakukan untuk melaksanakan visi tersebut yaitu mendorong tercapainya produk hokum DPRD yang berkualitas, menyediakan sarana dan prasarana kerja untuk kelancaran tugas, menyempurnakan uraian tugas dan pedoman kerja, mengelola dokumen,

informasi, perpustakaan, dan risalah sidang DPRD, mengemban hubungan harmonis antara Legislatif dan Eksekutif agar produktif. Pelaksanaan visi misi tersebut haruslah sebagai pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, oleh karena itu perilaku pegawai harus dapat sangat diperhatikan untuk mencapai kemaksimalan kinerjanya. Sekretariat DPRD mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD serta menyediakan dan mengoordinasikan tenaga ahli DPRD. Pasal 5 Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4, Sekretariat DPRD mempunyai fungsi yang dirinci pada tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1 SOP Sekretariat DPRD

No.	Fungsi/SOP Sekretariat DPRD
1.	Penyusunan perencanaan dan program kerja Sekretariat DPRD;
2.	Pengoordinasian dan perumusan kebijakan pelayanan administrasi dan pemberian dukungan terhadap tugas dan fungsi DPRD.
3.	Pengoordinasian dan pelaksanaan administrasi umum dan keuangan DPRD.
4.	Pengoordinasian dan pelaksanaan fasilitasi perundang-undangan dan hubungan masyarakat DPRD.
5.	Pengoordinasian dan pelaksanaan fasilitasi penganggaran dan pengawasan DPRD.
6.	Penyediaan dan pengoordinasian tenaga ahli yang diperlukan DPRD
7.	Pelaksanaan administrasi kesekretariatan Sekretariat DPRD.
8.	Pengoordinasian pelaksanaan reformasi birokrasi.
9.	Pengoordinasian pemantauan, pengendalian dan evaluasi serta pelaporan pelaksanaan tugas Sekretariat DPRD.
10.	Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan berkaitan dengan tugasnya.

Sumber : web Sekretariat DPRD, 2024

Pada Sekretariat DPRD dibagi menjadi dua pegawai yaitu pegawai tetap atau ASN dan pegawai yang tidak tetap atau Non ASN, peneliti memilih untuk meneliti pegawai non ASN atau tidak tetap karena besar gaji pegawai Non ASN lebih kecil dan ASN namun beban kerja yang dilakukan lebih berat daripada ASN yang mana dilakukan wawancara terhadap beberapa pegawai Non ASN. Selain itu, pegawai Non ASN memiliki sistem kerja kontrak yang mana pada sistem kerja ini untuk tingkat ekonomi yang tidak tetap bagi pegawai karena pegawai bisa saja berhenti bekerja karena kontrak yang mereka terima tidak diteruskan lagi. Oleh karena itu, pegawai non ASN yang tidak tetap melaksanakan kerjanya akan dapat mempengaruhi perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaan secara sukarela, karena besar gaji yang diberikan juga lebih kecil dari pegawai ASN pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Jumlah pegawai Non ASN Sekretariat DPRD Bantul adalah 46 pegawai yang diuraikan pada tabel 1.2 yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.2 Jumlah Bagian Pegawai

No	Bagian	Jumlah Pegawai
1.	Tenaga Administrasi Fraksi	8
2.	Tenaga Administrasi	9
3.	Tenaga Administrasi Pimpinan	4
4.	Tenaga Supir	8
5.	Tenaga Pramusaji	4
6.	Tenaga Keamanan	8
7.	Tenaga Kebersihan	5
	Jumlah Seluruh Pegawai Non ASN	46

Sumber : Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, 2023

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti juga melalui observasi secara langsung di Sekretariat DPRD yang pelaksanaan observasi ini

dilakukan selama sebulan, terlihat bahwa di Sekretariat DPRD Bantul terdapat fenomena OCB sesuai indikator *conscientiousness* yaitu pegawai melaksanakan tugas rapat yang dilakukan melebihi jam kerja yang telah ditetapkan oleh Sekretariat DPRD yaitu 7.30 sampai 16.00 sementara rapat dilaksanakan oleh pegawai tidak tentu waktunya bahkan sampai jam 24.00 baru terlaksana rapat. Ketidaktepatan waktu ini tentunya mempengaruhi perilaku kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul dalam kinerja pegawai. Tenaga supir melakukan pekerjaan sebagai supir pimpinan yang melaksanakan rapat melebihi jam pelaksanaan, tenaga keamanan, pramusaji dan kebersihan yang melaksanakan tugasnya melebihi jam waktu dikarenakan mundurnya waktu pelaksanaan rapat serta tenaga administrasi yang ikut rapat secara langsung mendampingi kepala bagian mereka. Pada pelaksanaan penelitian, peneliti juga memberikan kuisisioner pra survei kepada pegawai untuk lebih banyak mendapatkan fenomena yang ada di Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul terkait *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap 21 pegawai yaitu terhadap 4 tenaga administrasi, 5 tenaga kebersihan, 3 tenaga keamanan dan 7 tenaga supir dan 2 tenaga pramusaji. Pada variabel *Organizational Citizenship Behaviour* dilakukan kuisisioner pra survei untuk mengetahui fenomena OCB pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, uraian hasil pra survei pada tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3 Survei Awal *Organizational Citizenship Behaviour*

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Saya benar-benar menyelesaikan tugas di area agar tidak menyusahkan karyawan lain.	81%	19%
2.	Saya selalu memberi masukan kepada yang kesulitan mengatur waktu dan tugas-tugasnya.	76,2%	23,8%
3.	Saya bersedia menggantikan tugas pegawai lain ketika yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugas.	42,9%	58,1%

4.	Saya selalu bersemangat dan tidak mengeluh dalam bekerja.	57,1%	42,9%
5.	Saya menghindari pertengkaran dengan rekan kerja.	95,2%	4,8%
6.	Saya berusaha mengikuti acara-acara yang diadakan organisasi.	85,7%	14,3%

Sumber : Data yang diolah peneliti, 2023

Hasil kuisisioner prasurvei pada tabel 1.3 mengenai *Organizational Citizenship Behaviour* yang diperoleh pada pegawai non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul menunjukkan yaitu ada beberapa pegawai yang tidak bersedia untuk menggantikan tugas pegawai lain ketika yang bersangkutan sedang tidak dapat menyelesaikan tugasnya padahal pegawai lain juga memiliki kompetensi yang sama akan tugas pegawai lainnya dan masih banyak pegawai yang mengeluh terhadap pekerjaan yang mereka laksanakan 58,1% sesuai indikator *altruism*. Berdasarkan hasil kuisisioner tersebut diketahui fenomena *Organizational Citizenship Behaviour* pegawai non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul yaitu pegawai yang tidak bersedia menggantikan tugas pegawai lainnya karena kurangnya sikap ataupun perilaku sukarela pegawai terhadap pekerjaan yang mereka lakukan diluar pekerjaannya. Selain dari hasil kuisisioner pra survei, wawancara juga dilaksanakan terhadap 2 pegawai administrasi, tenaga pramusaji serta kebersihan dan terlihat bahwa pegawai melaksanakan pekerjaan pegawai lain atau membantu pegawai lain ketika hanya diminta oleh rekan kerjanya serta ketika diberikan perintah oleh atasan, pegawai memiliki sifat yang menganggap *jobdesk* atau pekerjaan yang harus dilakukan hanya pekerjaan mereka sendiri tanpa mau ikut mengerjakan pekerjaan pegawai lain, pegawai juga sering mengeluh terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan apabila pekerjaan yang pegawai lakukan melebihi waktu jam kerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, dan serta adanya sikap egois beberapa pegawai yang lebih mementingkan pekerjaan mereka sendiri tanpa mau membantu pekerjaan pegawai lain. Adanya beberapa fenomena OCB yang ada di Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul ini terlihat bahwa pegawai

belum mampu untuk melaksanakan perilaku OCB yang ada pada setiap pegawai karena perilaku para pegawai yang belum dapat saling membantu sesama rekan kerja. Pada perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* ada beberapa variabel yang mempengaruhi adanya perilaku OCB yaitu menurut Wirawan (2014) yaitu kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan *servant leadership*, tanggungjawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme, serta keadilan organisasional. Beberapa indikator tersebut menjadi permasalahan di Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul dari variabel *servant leadership*, budaya organisasional, keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Pada variabel *servant leadership* dilakukan kuisisioner pra survei untuk mengetahui fenomena *servant leadership* pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, uraian hasil pra survei pada tabel 1.4 sebagai berikut:

Tabel 1.4 Survei Awal *Servant Leadership*

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Kepala bagian melakukan tugasnya dengan benar dan waktu yang tepat dilandasi rasa penghargaan terhadap pegawai.	76,2 %	23,8 %
2.	Kepala bagian meningkatkan dan menginspirasi para pegawai bahwa kerja keras di saat ini demi kesuksesan organisasi.	81%	19%
3.	Saya merasa tidak diberikan kepercayaan dan wewenang ketika menjalankan tugas.	38,1%	61,9 %
4.	Kepala bagian memperhatikan saran dan masukan yang pegawai sampaikan.	76,2%	33,8%
5.	Kepala bagian menghargai kontribusi yang sudah dilakukan anggota dan tim bagi organisasi.	81%	19%

Sumber : Data yang diolah peneliti, 2023

Dari hasil kuisisioner pra survei pada tabel 1.4 yang dilakukan pada pegawai non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul untuk variabel *servant leadership* diperoleh fenomena bahwa ada beberapa pegawai

menyatakan kepala bagian mereka tidak percaya dan memberikan wewenang tugas terhadap beberapa pegawai dengan hasil kuisisioner 38,1% sesuai indikator pemberdayaan. Ketidakpercayaan terhadap pegawai akan menyebabkan pegawai enggan untuk melaksanakan sikap OCB karena pegawai merasa tidak dihargai. Sebanyak 33,8% pegawai merasa kepala bagian tidak memperhatikan pendapat yang disampaikan pegawai hal itu akan mempengaruhi sikap pegawai terhadap pekerjaan mereka yaitu sukarela mereka terhadap tugas dan pekerjaan mereka. Pada variabel keadilan organisasional dilakukan kuisisioner pra survei untuk mengetahui fenomena keadilan organisasional pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, uraian hasil pra survei pada tabel 1.5 sebagai berikut:

Tabel 1.5 Survei Awal Keadilan Organisasional

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Saya memperoleh kompensasi, tunjangan dan bonus secara adil.	85,7%	14,3%
2.	Organisasi secara sama memberikan fasilitas yang sama baik pegawai laki-laki maupun perempuan.	85,7%	14,3%
3.	Kepala bagian memperlakukan semua orang dengan hormat.	90,5%	9,5%
4.	Organisasi siap melakukan perbaikan apabila ada perlakuan tidak adil secara prosedural bagi pegawai.	85,7%	14,3%
5.	Setiap pegawai diberikan kesempatan memperoleh informasi penting dari kepala bagian.	66,7%	33,3%
6.	Semua pegawai diperlakukan sama sesuai prosedur yang berlaku.	42,7%	57,3%

Sumber : Data yang diolah peneliti, 2023

Dari hasil kuisisioner pra survei pada tabel 1.5 terkait keadilan organisasional yang diterima oleh pegawai non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul diperoleh bahwa ada 33,3% pegawai tidak diberikan informasi penting oleh kepala bagian, hal ini akan menyebabkan adanya rasa kecemburuan bagi para pegawai lain yang akan mengakibatkan

kurangnya sikap sukarela pegawai terhadap tugas yang melebihi tugas pegawai sesuai dengan indikator keadilan interaksional dan 57,3% semua pegawai tidak diperlakukan sama sesuai indikator keadilan prosedural. Hal ini berarti fenomena keadilan organisasional di Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul yaitu terkait dengan pegawai yang tidak diperlakukan sama. Pada variabel budaya organisasional dilakukan kuisioner pra survei untuk mengetahui fenomena budaya organisasional pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, uraian hasil pra survei pada tabel 1.6 sebagai berikut:

Tabel 1.6 Survei Awal Budaya Organisasional

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Pertemuan (rapat) dilakukan tepat waktu	28,6 %	71,4 %
2.	Saya selalu membiasakan untuk peka terhadap situasi, bersikap ramah dan menghargai siapapun.	85,7 %	14,3 %
3.	Komunikasi yang terjadi dalam tim kerja organisasi berlangsung secara vertical dan horizontal.	90,5 %	9,5 %
4.	Tim kerja organisasi memiliki nilai kerjasama yang sangat solid.	81%	19%
5.	Setiap pegawai memiliki kesadaran bekerja untuk mendapatkan kepuasan dan mengembangkan diri dari pekerjaan.	90,5%	9,5%

Sumber : Data yang diolah peneliti, 2023

Dari hasil kuisioner pra survei pada tabel 1.6 terkait budaya organisasional pada pegawai non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul diperoleh fenomena budaya organisasional 71,4% rapat ataupun pertemuan dilaksanakan tidak tepat waktu hal ini sesuai dengan indikator budaya organisasional yaitu performa dimana organisasi tidak menanamkan peningkatan kualitas kerja pegawai. Selain itu, terdapat 19% tim kerja organisasi tidak memiliki nilai kerjasama yang sangat solid yang termasuk indikator orientasi tim. Hal ini berarti rapat yang dilaksanakan belum tepat waktu pelaksanaannya dan terdapat beberapa tim kerja yang masih kurang solid terhadap pekerjaan mereka di Sekretariat DPRD

Kabupaten Bantul. Adanya fenomena tersebut dapat mengakibatkan kurangnya sikap OCB pada pegawai. Pada variabel kepuasan kerja dilakukan kuisioner pra survei untuk mengetahui fenomena kepuasan kerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, uraian hasil pra survei pada tabel 1.7 sebagai berikut:

Tabel 1.7 Survei Awal Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Saya puas terhadap hasil kerja yang menjadi tanggungjawab saya.	76,2 %	23,8 %
2.	Saya merasa kurang puas pada lingkungan kerja karena tidak kondusif dan tidak nyaman.	23,8 %	76,2 %
3.	Saya kurang puas dengan gaji yang saya terima setiap bulan.	14,3 %	85,7 %
4.	Saya puas bekerja di organisasi ini karena pengawasan terhadap pegawai saat bekerja sehingga bekerja lebih semangat.	81 %	19 %
5.	Hubungan kerja saya dengan rekan kerja saya cukup baik.	90,5 %	9,5 %

Sumber : Data yang diolah peneliti, 2023

Dari hasil kuisioner pra survei pada tabel 1.7 pegawai non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul diperoleh 23,8% pegawai tidak puas hasil kerja yang menjadi tanggungjawab pegawai yang mana sesuai dengan indikator kepuasan pada pekerjaan, kepuasan pegawai akan hasil kerja mereka akan menyebabkan ketidakpercayaan diri terhadap pekerjaan sehingga akan menimbulkan kurangnya sikap OCB pada pegawai. Selain itu, juga pegawai merasa kurang puas pada lingkungan kerja karena tidak kondusif dan tidak nyaman 23,8% sesuai dengan indikator kondisi kerja. Hal ini membuktikan bahwa para pegawai yang belum puas terhadap hasil kerja mereka dan lingkungan kerja yang masih kurang kondusif hal ini dapat mempengaruhi perilaku OCB pegawai terhadap pekerjaan pegawai tersebut.

Adapun gap penelitian pada penelitian Rika Puspasari, (2023) dengan judul “Pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational*

citizenship behaviour melalui kepuasan kerja pada pegawai badan pengelola pajak dan retribusi daerah (BPPRD) Kota Jambi” menunjukkan hasil penelitian *servant leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* sementara pada penelitian Willie Surya (2019) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Oleh karena itu adanya perbedaan hasil menunjukkan adanya gap penelitian yang ingin peneliti teliti, sehingga peneliti menambahkan dua variabel *independent* yaitu keadilan organisasional dan budaya organisasional serta variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Adapun gap lainnya yaitu karena objek yang berbeda dengan penelitian yang sudah dilaksanakan, sehingga dilakukan penelitian lebih lanjut serta variabel yang digunakan dan juga tempat studi yang diteliti memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya.

Berdasarkan fenomena dan gap penelitian tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul Yogyakarta tentang **“Pengaruh *Servant Leadership*, Keadilan Organisasional, dan Budaya Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka yang menjadi permasalahan adalah berikut :

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada pegawai Sekretariat DPRD Bantul di Yogyakarta.
2. Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada pegawai Sekretariat DPRD Bantul di Yogyakarta.

3. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada pegawai Sekretariat DPRD Bantul di Yogyakarta.
4. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Sekretariat DPRD Bantul di Yogyakarta.
5. Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Sekretariat DPRD Bantul di Yogyakarta.
6. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Sekretariat DPRD Bantul di Yogyakarta.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).
4. Untuk mengetahui dan menganalisis *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dapat diambil dari hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Manfaat penelitian bagi peneliti adalah kesempatan untuk menerapkan teori-teori SDM yang sudah dipelajari selama perkuliahan dengan melihat praktiknya secara langsung di lapangan sehingga lebih dapat memahami dan menambah wawasan serta pengetahuan tentang *Servant leadership*, Keadilan organisasional, Budaya Organisasional, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dan Kepuasan Kerja.

2. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu studi kepustakaan dan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *Servant leadership*, Keadilan organisasional, Budaya Organisasional, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dan Kepuasan Kerja. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran dan bukti empiris terkait *Servant leadership*, Keadilan organisasional, Budaya Organisasional, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dan Kepuasan Kerja.

3. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya serta sebagai bahan evaluasi dan tolak ukur dalam membuat keputusan bagi pegawai DPRD Bantul dalam meningkatkan *Servant leadership*, Keadilan Organisasional, Budaya Organisasional, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dan Kepuasan Kerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

a. *Pengertian Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Organisasi yang sukses akan membutuhkan pegawai yang dapat melakukan bukan hanya sekadar tugas formal saja yang tuntas tetapi juga memberikan kinerja yang dapat melebihi harapan. Robbins & Judge, (2017) mendefinisikan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaan biasa mereka yang akan memberikan kinerja di atas harapan. Menurut Pandi Afandi, (2018) menyebutkan bahwa OCB atau yang disebut sebagai *extra-role behaviour* adalah perilaku yang menguntungkan organisasi atau diarahkan menguntungkan organisasi, dilakukan secara sukarela, dan melebihi ekspektasi peran yang ada.

Maka dari pengertian oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa OCB secara sederhana dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang memiliki sikap rela dari dalam dirinya untuk memberikan kontribusi terhadap pekerjaan yang ada di suatu organisasi melebihi peran inti tugasnya terhadap perusahaannya.

b. **Indikator OCB**

Indikator OCB menurut Organ (1988) ada 5, yang meliputi:

1) *Altruism*

Merupakan perilaku pegawai yang dilakukan atas kehendaknya sendiri (*discretionary*) dengan tujuan membantu pegawai tertentu dalam menghadapi masalah yang terkait dengan organisasi

2) *Conscientiousness*

Merupakan perilaku karyawan yang dilakukan atas kehendaknya sendiri (*discretionary*) dimana perilaku tersebut melebihi persyaratan minimal dari peraturan organisasi dalam hal kehadiran, kepatuhan terhadap peraturan dan tata tertib, waktu istirahat, dan lain sebagainya.

3) *Sportsmanship*

Merupakan kesediaan pegawai untuk mentoleransi kondisi-kondisi yang kurang ideal tanpa mengeluh, berkecil hati, marah, dan merasa sakit hati karena sesuatu yang benar-benar terjadi atau sesuatu yang menyakitkan dalam bayangannya, dan membesar-besarkan masalah kecil

4) *Courtesy*

Merupakan perilaku pegawai yang dilakukan atas kehendaknya sendiri (*discretionary*) guna menghindari terjadinya masalah kerja dengan pegawai lain.

5) *Civic virtue*

Merupakan perilaku pegawai yang menunjukkan rasa tanggung jawab dan kesediaan berpartisipasi serta peduli terhadap kehidupan perusahaan.

2. *Servant Leadership*

a. *Pengertian Servant Leadership*

Menurut Robbins dan Judge, (2017) kepemimpinan yang melayani adalah suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu pada pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang. Dennis dan Bocarnea, (2005) servant leadership merupakan pemimpin yang melayani

anggotanya dan fokus kepada pengikut serta pengikut tersebut menjadi perhatian utama.

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 menurut (Willie Surya Setiawan, 2019). Maka dari itu seorang pemimpin yang melayani memiliki kepentingan kelompok yang lebih dihargai daripada kepentingan pribadinya karena tujuan yang utama untuk memajukan organisasi adalah melayani kelompoknya.

b. Manfaat *Servant Leader*

Menurut Robbins dan Judge (2017) efek dari kepemimpinan yang melayani adalah :

- 1) Tingkat komitmen yang lebih tinggi, efektivitas diri dan persepsi mengenai keadilan yang mana semua terkait pada perilaku kewargaan organisasi (OCB).
- 2) Meningkatkan potensi dari tim, yang mana pada gilirannya akan mengarahkan pada level kinerja kelompok yang lebih tinggi.
- 3) Tingkat kewargaan yang lebih tinggi terkait dengan fokus pada pertumbuhan dan kemajuan yang mana pada gilirannya akan terkait dengan level kinerja terkait yang lebih tinggi.

c. Indikator *Servant Leadership*

Indikator *Servant leadership* menurut Dennis (2005) yaitu :

- 1) Kasih sayang (*love*)

Servant leadership dimana memiliki sikap yang saling mengasihi dengan kasih sayang, dimana pemimpin ini harus memiliki sikap yang mengasihi kepada pegawai untuk kelancaran dalam sistem kerja tersebut.

2) Pemberdayaan (*empowerment*)

Pemberdayaan ini adalah penekanan pada kerjasama, yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain dan mendengarkan saran dari pegawai

3) Visi (*vision*)

Visi menunjukkan ke mana organisasi dan individu yang dipimpin akan pergi dan membantu membentuk masa depan, memiliki dampak yang lebih besar terhadap mereka yang bekerja untuk kepentingan organisasi.

4) Kerendahan hati (*humality*)

Pemimpin yang baik adalah bagaimana pemimpin itu dapat tetap menjaga sikap yang rendah hati di depan pegawai dan memiliki rasa hormat terhadap pegawai, karena dengan adanya sikap kerendahan hati ini pegawai itu sendiri akan merasa diakui dalam organisasi tersebut.

5) Kepercayaan (*trust*)

Seorang servant leadership dipilih di antara banyak orang lain karena memiliki beberapa kualitas yang membuat mereka dipercaya sebagai pemimpin

3. Keadilan Organisasional

a. Pengertian Keadilan Organisasional

Menurut Sutisno (2014) menuturkan teori keadilan ialah setiap pegawai pasti memerlukan suatu keadilan dalam pergerakan yang dapat memicu motivasi untuk bekerja serta dapat memicu kepuasan dari pegawai. Keadilan organisasional akan membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja sehingga kinerja akan meningkat dan pegawai akan puas dalam melaksanakan tugasnya.

Cropanzano et al.,(2007) mengatakan bahwa keadilan organisasi merupakan evaluasi pribadi tentang etika dan moral perilaku manajerial yang berarti dalam menghasilkan keadilan organisasi mengharuskan manajemen untuk mengerti perspektif seorang pegawai. Keadilan Organisasi menurut Robbins et al., (2017) adalah ketika para pekerja membandingkan apa yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka (“hasil” mereka, misalnya gaji, promosi, pengakuan, atau mendapat tempat di sudut kantor) pada apa yang mereka masukkan ke dalamnya (“input” mereka, misal usaha, pengalaman, dan pendidikan). Keadilan akan menjadi salah satu kunci dalam keberhasilan dalam suatu perusahaan untuk melakukan pembagian serta tugasnya terhadap pegawai, dengan keadilan akan membuat para pegawai merasa puas terhadap perilaku yang ada, dengan kepuasan ini akan menimbulkan perilaku yang sukarela terhadap pelaksanaan pekerjaannya.

b. Indikator Keadilan Organisasional

Indikator keadilan organisasional menurut Cropanzano et al., (2007) yaitu :

- 1) Keadilan Distributif (distributive justice)
 - a) Penghargaan/reward:bonus yang adil
 - b) Kompensasi yang setara
 - c) Benefit (tunjangan,fasilitas) tidak diukur dari gender
- 2) Keadilan Prosedural (procedural justice)
 - a) Semua pegawai diperlakukan sama
 - b) Tidak ada orang yang diperlakukan tidak sama berdasarkan gender (lacks of bias)
 - c) Koreksi: mempunyai proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan
- 3) Keadilan Interaksional (interpersonal justice).
 - a) Memperlakukan pegawai dengan rasa hormat
 - b) Sharing informasi yang tidak diskriminatif

4. Budaya Organisasional

a. Pengertian Budaya Organisasional

Perilaku organisasional berhubungan dengan situasi yang berhubungan dengan pekerjaan karena fokusnya pada teknik meningkatkan produktivitas, dan kepuasan kerja, mengurangi absenteeism, employee turnover, penyimpangan perilaku di tempat kerja, serta organizational citizenship behaviour menurut (Purbudi et al., 2022). Menurut Robbins Robbins & Judge (2011) budaya organisasional adalah suatu sistem yang dimiliki oleh anggota organisasi tersebut yang membuat organisasinya berbeda dengan organisasi lainnya. Menurut Bateman & Snell (2007) budaya organisasional adalah himpunan asumsi penting tentang organisasi dan tujuan-tujuannya dan tentang bagaimana cara mereka berbagi nilai-nilai yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasional adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu (Robbins, 2010). Sehingga dapat diketahui bahwa budaya organisasional merupakan nilai atau aturan yang mengikat di suatu organisasi yang digunakan untuk acuan serta dijadikan pertimbangan untuk menjalankan aktivitas atau tugas perusahaan.

b. Fungsi Budaya Organisasional

Menurut Pandi Afandi (2018) fungsi budaya antara lain:

- 1) Menunjukkan identitas suatu masyarakat atau organisasi.
- 2) Sebagai faktor pengikat kebersamaan.
- 3) Sebagai faktor penggerak.
- 4) Sebagai sumber inspirasi, kebanggaan.
- 5) Sebagai warisan.
- 6) Sebagai proses adaptasi sebagai perubahan.

Selain itu, budaya organisasional yang produktif dapat berfungsi sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan komitmen dan kekompakan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Meningkatkan pengendalian sikap dan perilaku pegawai ke arah yang lebih positif.
- 3) Meningkatkan hubungan kekeluargaan seluruh anggota organisasi.
- 4) Meningkatkan kesadaran pegawai atas kewajibannya dalam melaksanakan tugas.
- 5) Meningkatkan tanggung jawab, kebebasan, dan kemerdekaan untuk mengemukakan pendapat.
- 6) Memotivasi pegawai dalam bekerja.

c. Indikator Budaya Organisasional

Indikator menurut Edison et,al (2016) adalah:

- 1) Kesadaran Diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan layanan tinggi.

- 2) Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan.

- 3) Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok

- 4) Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien

5) Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama

5. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Pandi Afandi (2018) kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Apabila seseorang pegawai merasa senang akan pekerjaannya maka pegawai tersebut dianggap puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya jika pegawai tidak senang akan pekerjaan maka pegawai tersebut dianggap tidak puas akan pekerjaannya. Sedangkan menurut Robbins dan Judge, (2017) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dan karakteristik-karakteristiknya.

b. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge, (2017) indikator kepuasan kerja meliputi:

1) Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri

Suatu sikap puas pegawai terhadap pekerjaan yang dikerjakannya atas hasil kerja yang dilakukan pegawai.

2) Kepuasan pada gaji

Sikap pegawai terhadap gaji yang diperoleh setelah menyelesaikan pekerjaan disesuaikan dengan pekerjaan yang pegawai terima.

3) Kepuasan pada promosi

Sikap pegawai terhadap promosi pekerjaan yang diperoleh di tempat kerja.

4) Kepuasan terhadap pengawasan

Sikap pegawai terhadap pengawasan di perusahaan yang mendukung hasil kerja pegawai.

5) Kepuasan terhadap rekan kerja

Sikap pegawai terhadap rekan kerja yang selama ini bekerja bersama.

6) Kondisi kerja

Lingkungan kerja pegawai yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul,Objek, Peneliti, Tahun	Variabel	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1.	“Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi” Rika Puspasari (2023)	Bebas : <i>Servant Leadership</i> (X) Dependent : <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Y) Intervening : Kepuasan Kerja (Z)	Populasi : Seluruh pegawai BPPRD Kota Jambi Teknik Pengambilan Data : Teknik Simple Random Sampling dengan kuisisioner Sampel : 84 Alat Analisis : Teknik Analisis Verifikatif dengan PLS-SEM	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Servant leadership</i> (X) berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y). 2. <i>Servant leadership</i> (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pegawai BPPRD Kota Jambi. 3. Kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y). 4. <i>Servant leadership</i> (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y), melalui kepuasan kerja (Z).
2.	“Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan Keadilan Organisasional terhadap <i>Organizational</i>	Bebas : <i>Perceived Organizational Support</i> (X1), dan Keadilan Organisasional (X2)	Populasi : Seluruh pegawai PT Purnama Indonesia Sidoarjo Teknik Pengambilan Data : Teknik sampel jenuh dengan kuisisioner	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Perceived organizational support</i> (X1) terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (Y) berpengaruh negatif 2. Keadilan organisasional (X2) terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (Y) berpengaruh positif.

	<p><i>Citizenship Behaviour</i> melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai PT Purnama Indonesia Sidoarjo)” Citra Amalia Fadlilah (2019)</p>	<p>Dependent : <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Y)</p> <p>Intervening : Kepuasan Kerja (Z)</p>	<p>Sampel : 49</p> <p>Alat Analisis : SPSS</p>	<p>3. <i>Perceived organizational support</i> (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) berpengaruh negatif.</p> <p>4. Keadilan organisasional (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif</p>
3.	<p>Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Karyawan Taman Wana Villa and Spa” Kadek Andi Darmawan dan Honor Satrya (2018)</p>	<p>Bebas : Komitmen Organisasional (X₁), Kepuasan Kerja (X₂), dan Budaya Organisasional (X₃)</p> <p>Dependent : <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Y)</p>	<p>Populasi : Seluruh Karyawan Taman Wana Villa and Spa</p> <p>Teknik Pengambilan Data : Teknik sampel jenuh dengan kuisioner</p> <p>Sampel : 41</p> <p>Alat Analisis : SPSS</p>	<p>1. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.</p> <p>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB</p> <p>3. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB</p>
4.	<p>“Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap</p>	<p>Bebas : <i>Servant Leadership</i> (X)</p> <p>Dependent :</p>	<p>Populasi : Seluruh Pegawai PT PLN (Persero) ULP Kebumen</p>	<p>1. <i>Servant leadership</i> (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Y).</p>

	<p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> melalui Kepuasan Kerja sebagai mediasi pada PT Cobra Dental Group” Willie Surya Setiawan (2019)</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Y)</p> <p>Intervening : Kepuasan Kerja (Z)</p>	<p>Teknik Pengambilan Data : teknik sampel jenuh dengan kuisioner</p> <p>Sampel : 84</p> <p>Alat Analisis : Partial Least Square (PLS)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. <i>Servant leadership</i> (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). 3. Kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (Y). 4. <i>Servant leadership</i> (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai mediasi .
5.	<p>“Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap <i>Intention to Leave</i> Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan Kontrak Universitas Muhammadiyah di Yogyakarta” Efa Wakhidatus Solikhah dan Siswoyo Haryono (2020)</p>	<p>Bebas : Budaya Organisasional (X)</p> <p>Dependent : <i>Intention to Leave</i> (Y)</p> <p>Intervening : Kepuasan Kerja (Z)</p>	<p>Populasi : Seluruh Karyawan kontrak Universitas Muhammadiyah Yogyakarta</p> <p>Teknik Pengambilan Data : <i>Probability sampling</i></p> <p>Sampel : 117</p> <p>Alat Analisis : (SEM) dengan software AMOS dan SPSS 15</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasional (X) berpengaruh negatif terhadap <i>Intention to Leave</i> (y) karyawan. 2. Budaya organisasional (X) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) karyawan 3. Kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif terhadap <i>Intention to Leave</i> (Y) karyawan.

Sumber : (Puspasari, 2023), (Andi dan Satrya, 2018), (Surya, 2019), (Citra Amalia Fadlilah, 2019), (Efa dan Siswoyo, 2020)

C. Pengaruh Antar Variabel

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

Servant Leadership berkaitan dengan peningkatan *organizational citizenship behaviour*, sehingga untuk meningkatkan sikap sukarela untuk mengerjakan tugas pegawai diperlukan peningkatan *servant leadership* yang ada pada suatu organisasi. Apabila *servant leadership* ditingkatkan dengan baik maka *organizational citizenship behaviour* akan optimal. Hal ini didukung oleh pendapat Putratoro (2014) memberikan pendapat bahwa peran *servant leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Variabel *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB hal ini didukung oleh hasil penelitian (Willie Surya Setiawan, 2019). *Servant leadership* merupakan kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi terhadap pegawai untuk bekerja sehingga dapat mempengaruhi penyelesaian tugas pegawai yang dilakukan dengan sukarela karena pegawai merasa mendapat dukungan dari pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat memberikan kepemimpinan pelayanan yang baik bagi para pegawai agar pegawai merasa diperhatikan dan semangat untuk melakukan pekerjaan.

2. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Keadilan organisasional berkaitan dengan peningkatan *organizational citizenship behaviour*, sehingga untuk meningkatkan sikap sukarela untuk mengerjakan tugas pegawai diperlukan peningkatan keadilan organisasional yang ada pada suatu organisasi.

Apabila keadilan organisasional ditingkatkan dengan baik maka *organizational citizenship behaviour* akan optimal. Hal ini didukung Iqbal et al. (2012) ketika perusahaan adil dan memiliki keadilan prosedural maka karyawan akan merasakan lebih puas dan membuat mereka menunjukkan perilaku diluar deskripsi pekerjaan, remunerasi dan sistem penghargaan formal dan tentunya meningkatkan OCB di dalam perusahaan.

Variabel keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB hal ini didukung oleh hasil penelitian Citra Amalia (2019) yang menyebutkan hasil pengujian penelitiannya menginterpretasikan semakin tinggi keadilan pegawai maka semakin tinggi perilaku ekstra pegawai untuk menunjang produktivitas perusahaan. Keadilan organisasional mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas secara sukarela karena dengan keadilan organisasional yang dijunjung tinggi oleh perusahaan menyebabkan pegawai merasa diberikan keadilan dalam pekerjaannya, sehingga tidak akan merasa iri terhadap pegawai lain maka dari itu, perusahaan harus dapat memperhatikan keadilan dalam pembagian tugas bagi pegawai agar pegawai tidak merasa terbebani dan senang melakukan tugas dan pekerjaannya.

3. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Budaya organisasional berkaitan dengan peningkatan *organizational citizenship behaviour*, sehingga untuk meningkatkan sikap sukarela untuk mengerjakan tugas pegawai diperlukan peningkatan budaya organisasional yang ada pada suatu organisasi. Apabila budaya organisasional ditingkatkan dengan baik maka *organizational citizenship behaviour* akan optimal. Hal ini didukung oleh Mohanty & Rath (2012) menemukan bahwa budaya organisasional yang meliputi keyakinan dan norma, otonomi individu, tanggung jawab

individu, toleransi konflik, struktur, risiko dan dukungan berhubungan positif dan signifikan terhadap sikap karyawan yang suka menolong, baik dan sopan, sportif dan yang patuh terhadap aturan organisasi. Adanya budaya organisasional yang positif akan mengakibatkan sikap pegawai yang suka menolong yang mana ini merupakan sikap OCB, sehingga OCB akan meningkat pada pegawai.

Variabel budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB hal ini didukung oleh hasil penelitian Kadek Andi Darmawan dan Honor Satria (2018). Budaya organisasional dapat mempengaruhi pekerjaan karena pelaksanaan tugas pegawai harus sesuai dengan budaya organisasional, dengan adanya budaya organisasional pegawai akan lebih terarah dan sukarela dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, budaya organisasional harus disesuaikan dengan visi dan tujuan perusahaan, serta pegawai harus dapat menerapkan budaya organisasional perusahaan.

4. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi

Servant leadership berkaitan dengan peningkatan *organizational citizenship behaviour*, sehingga untuk meningkatkan sikap sukarela untuk mengerjakan tugas pegawai diperlukan peningkatan *servant leadership* yang ada pada suatu organisasi. Apabila *servant leadership* ditingkatkan dengan baik maka *organizational citizenship behaviour* akan optimal melalui kepuasan kerja yang tinggi OCB lebih akan tercapai diiringi dengan adanya *servant leadership* yang tinggi di organisasi. Hal ini didukung dengan tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai salah satunya dapat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di suatu organisasi (Kuswadi, 2004:35). Adanya *servant leadership* yang diterapkan yang optimal akan menyebabkan tingginya kepuasan kerja yang dapat membangun sikap OCB pegawai.

Variabel *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi hal ini didukung oleh hasil penelitian (Rika Puspitasari, 2023). *Servant leadership* yang baik memberikan pegawai semangat kerja sehingga kepuasan kerja akan tercapai, dengan kepuasan kerja ini juga akan dapat meningkatkan perilaku sukarela pegawai dalam pelaksanaan tugas mereka. Oleh karena itu, perusahaan dapat meningkatkan kepemimpinan pelayanan terhadap pegawai agar kepuasan kerja meningkat yang juga dapat meningkatkan perilaku OCB.

5. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi

Keadilan organisasional berkaitan dengan peningkatan *organizational citizenship behaviour*, sehingga untuk meningkatkan sikap sukarela untuk mengerjakan tugas pegawai diperlukan peningkatan keadilan organisasional yang ada pada suatu organisasi. Apabila keadilan organisasional ditingkatkan dengan baik maka *organizational citizenship behaviour* akan optimal melalui kepuasan kerja yang tinggi OCB lebih akan tercapai diiringi dengan adanya keadilan organisasional yang tinggi di organisasi. Hal ini didukung dengan pendapat Wirawan (2014) bahwa kepuasan kerja dan keadilan organisasional merupakan dua faktor yang dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Jika keadilan organisasional dapat dijalankan secara optimal di suatu organisasi maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat yang dapat menyebabkan peningkatan perilaku OCB pada pegawai.

Variabel keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi hal ini didukung oleh hasil penelitian (Citra Amalia, 2019). Keadilan organisasional membuat pegawai merasa tugasnya tidak

membebani dirinya karena tugas yang telah diberikan sesuai dan adil sehingga pegawai akan puas terhadap pekerjaan dan secara tidak langsung juga akan berdampak pada perilaku sukarela pegawai terhadap tugas yang telah diberikan. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan keadilan organisasional agar tugas pegawai adil dan rata sehingga pegawai puas dan meningkatkan perilaku sukarela terhadap pekerjaan mereka.

6. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi

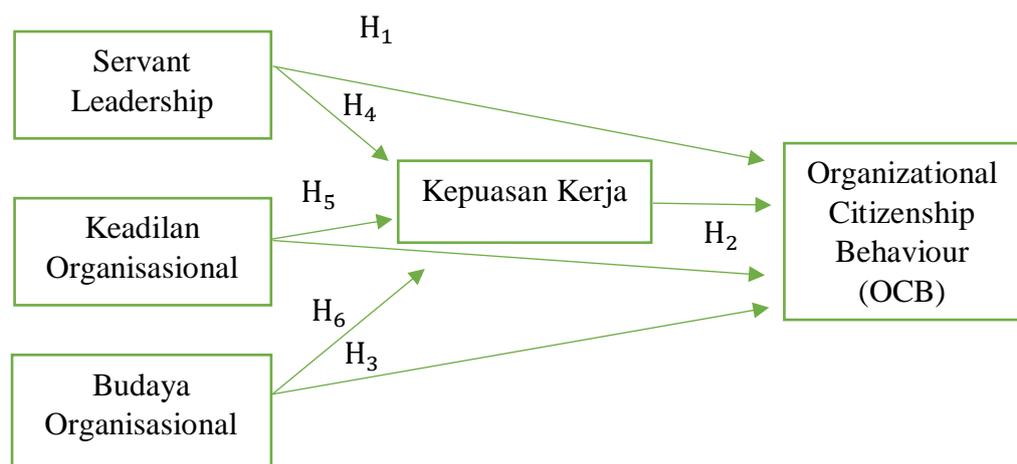
Budaya organisasional berkaitan dengan peningkatan *organizational citizenship behaviour*, sehingga untuk meningkatkan sikap sukarela untuk mengerjakan tugas pegawai diperlukan peningkatan budaya organisasional yang ada pada suatu organisasi. Apabila budaya organisasional ditingkatkan dengan baik maka *organizational citizenship behaviour* akan optimal melalui kepuasan kerja yang tinggi OCB lebih akan tercapai diiringi dengan adanya budaya organisasional yang tinggi di organisasi. Hal ini didukung pendapat Efa dan Siswoyo (2020) bahwa budaya organisasional akan terbentuk jika faktor objektif dipersepsikan sama oleh semua karyawan, bisa dalam bentuk budaya yang kuat maupun lemah dimana akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Budaya yang dapat dipersepsikan dengan baik dan kuat akan mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan karyawan yang akan dapat meningkatkan OCB pada pegawai.

Budaya organisasional yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan membuat perusahaan akan lebih cepat berkembang, pegawai yang menerapkan budaya perusahaan untuk melaksanakan tugasnya akan lebih mudah mengerjakan pekerjaan sehingga kepuasan kerja pegawai akan terpenuhi dengan tugasnya juga dikerjakan secara sukarela. Oleh

karena itu, budaya organisasional yang baik akan memudahkan pegawai dalam pelaksanaan tugasnya dengan pegawai akan puas terhadap pekerjaan dan sukarela untuk mengerjakan tugas mereka. Variabel budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada hasil penelitian (Efa dan Siswoyo 2020).

D. Rerangka Konseptual

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka penelitian ini membangun rerangka konseptual yang diuraikan pada gambar 2.1 sebagai berikut :



Sumber : Pengembangan penelitian oleh (Puspasari, 2023), (Andi dan Satrya, 2018), (Surya, 2019), (Citra Amalia Fadlilah, 2019), (Efa dan Siswoyo, 2020), 2024.

Gambar 2.1 Rerangka Konseptual

E. Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2017) hipotesis adalah sebuah dugaan sementara namun dapat digunakan untuk memprediksi apa yang ingin ditemukan dalam penelitian. Berdasarkan teori, penelitian-penelitian terdahulu, dan kerangka konseptual tersebut dapat dijabarkan beberapa hipotesis penelitian yaitu :

1. H_1 : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).
2. H_2 : Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).
3. H_3 : Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).
4. H_4 : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
5. H_5 : Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
6. H_6 : Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode deskriptif melalui survei yang dilakukan dengan mengambil suatu populasi serta menggunakan kuisioner sebagai alat ukur data. Penelitian kuantitatif digunakan untuk mengukur variabel bebas dan variabel terikat yang menggunakan angka-angka dalam metode pengukuran mulai dari pengumpulan datanya, penafsiran dari data dan serta hasil dari kuisioner tersebut juga akan berupa angka. Penelitian kuantitatif juga merupakan penelitian yang korelasional karena penelitian kuantitatif menguji hubungan antar variabel bebas yaitu *servant leadership*, keadilan organisasi, dan budaya organisasional terhadap variabel terikat yaitu *organizational citizenship behaviour (OCB)*.

B. Obyek dan Waktu Penelitian

Obyek penelitian merupakan suatu situasi yang akan diteliti baik berupa permasalahan ataupun variabel yang akan diteliti untuk mendapatkan gambaran yang jelas suatu penelitian. Menurut Supriati, (2012 : 38) objek penelitian adalah variabel yang diteliti oleh peneliti di tempat penelitian dilakukan.

1. Obyek Penelitian

Pada obyek penelitian ini yaitu variabel terikat merupakan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* (Y), untuk variabel bebas ada 3 yaitu *Servant Leadership* (X_1), Keadilan Organisasional (X_2), dan Budaya Organisasional (X_3). Lokasi pelaksanaan penelitian ini akan dilakukan di Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul Yogyakarta Jl Jendral Sudirman No.85 Bantul, Kecamatan Batul, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Waktu Penelitian

Penelitian akan direncanakan selama bulan Desember 2023 sampai dengan Mei 2024.

Tabel 3.1 Tabel Kegiatan

No.	Kegiatan	Bulan					
		Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei
1.	Penyusunan proposal						
2.	Proses penelitian						
3.	Pengolahan data						
4.	Bab IV-V						

Sumber : Peneliti, 2024

C. Populasi

Populasi menurut Sekaran dan Bougie (2017) mengacu ada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik yang ingin peneliti investigasi (berdasarkan statistik sampel). Populasi dari penelitian ini merupakan seluruh pegawai non ASN yang berjumlah 46 pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul.

Menurut Sekaran dan Bougie, (2017) sampel adalah sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Sedangkan menurut Arikunto, (2012) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10- 15 % atau 20-25 % dari jumlah populasinya.

Pada populasi Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul 46 orang untuk pegawai Non ASN diambil sampel keseluruhan. Sehingga penelitian ini

menggunakan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 46 responden.

Dalam penelitian ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh cara ini dikatakan sederhana karena diambilnya sampel sama dengan keseluruhan jumlah populasi karena jumlah populasi kurang dari 100 maka diambil keseluruhan sampelnya. Metode ini dilakukan karena tiap populasi memiliki peluang yang sama dan diketahui untuk terpilih sebagai subjek (Sekaran dan Bogue, 2017). Maka peneliti mengambil seluruh jumlah pegawai non ASN pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul Yogyakarta.

D. Jenis Data Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian ini terdapat beberapa jenis data yang digunakan yaitu :

1. Data Primer

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh langsung (dari tangan pertama) oleh peneliti terkait dengan variabel ketertarikan untuk tujuan tertentu dari studi (Sekaran dan Bogue, 2017). Data ini diperoleh dengan melakukan kuesioner kepada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul di Yogyakarta serta melakukan wawancara secara langsung atau tanya jawab dengan para pegawai non ASN untuk mengetahui fenomena ataupun permasalahan yang digunakan untuk penelitian.

2. Data Sekunder

Data Sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada menurut (Sekaran dan Bogue, 2017). Data sekunder dapat berupa studi pustaka yang berasal dari catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, media, web, internet dan lainnya.

E. Prosedur Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam sebuah penelitian, sebab tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data yang akurat, sehingga tanpa mengetahui teknik pengumpulan data peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan (Sugiyono, 2016). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Metode kuesioner

Metode kuesioner adalah suatu cara pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala likert untuk skala pengukurannya. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pengambilan kuisisioner dengan cara membagikan kuisisioner secara online dalam bentuk *Google form* kepada pegawai Non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Kuisisioner berupa daftar pertanyaan dan pernyataan terhadap variabel *servant leadership*, keadilan organisasional, budaya organisasional, OCB dan kepuasan kerja yang ditunjukkan kepada pihak terkait. Lembar kuisisioner disebarkan peneliti melalui media sosial yaitu grup whatsapp serta peneliti mendatangi kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul dengan memberikan kuisisioner kepada pegawai dengan cara memberikan tanda *checklist* (√) pada kolom jawaban. Setelah responden menjawab semua pertanyaan peneliti akan mengambil kuisisioner dan akan diteliti hasil jawaban dari para responden. Untuk kriteria responden adalah pegawai Non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul.

2. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan mewawancarai responden untuk memperoleh informasi mengenai permasalahan yang diteliti menurut (Sekaran dan Bogue, 2017:136). Dalam penelitian ini wawancara dilakukan secara langsung atau tanya jawab dengan beberapa pegawai untuk mengetahui permasalahan OCB.

3. Studi Kepustakaan

Metode ini dalam memperoleh data yaitu dengan cara mengumpulkan data yang dilakukan dengan menggunakan data literatur berupa buku-buku, dan tulisan-tulisan lain yang ada hubungannya dengan topik yang akan dibahas dan dengan menjelaskan teori-teori mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

F. Klasifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian menurut Sekaran dan Bogue, (2017) adalah apa pun yang dapat membedakan atau mengubah nilai, nilai dapat berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Variabel penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu variabel bebas (independen), variabel terikat (dependen), dan variabel mediasi.

1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat merupakan variabel utama yang sesuai dalam investigasi menurut (Sekaran dan Bogue, 2017). Variabel ini disimbolkan dengan huruf (Y). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel terikat adalah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

2. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen (terikat). Menurut Sekaran dan Bogue, (2017) variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif atau negatif. Variabel ini disimbolkan dengan huruf (X). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Servant Leadership* (X_1), Keadilan Organisasional (X_2), dan Budaya Organisasional (X_3).

3. Variabel Mediasi

Merupakan variabel yang berada diantara variabel X dan variabel Y, yang digunakan untuk mengetahui faktor lain yang dapat mempengaruhi variabel Y secara tidak langsung oleh variabel X. Variabel mediasi ini disimbolkan dengan huruf (Z). variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Z).

G. Definisi Operasional Variabel

1. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Y)*

Robbins & Judge, (2017) mendefinisikan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaan biasa mereka yang akan memberikan kinerja di atas harapan.

Indikator OCB menurut Organ, (1988) ada 5, yang meliputi:

a. Altruism ($Y_{1.1}$)

- 1) Saya berani memberi masukan kepada pegawai lain yang kesulitan mengatur waktu untuk mengerjakan tugas-tugasnya ($Y_{1.1.1}$).
- 2) Saya mengingatkan pegawai baru untuk mematuhi tata tertib agar mereka tidak mendapatkan Surat Peringatan dan membantu pegawai baru yang sulit menggunakan alat kerja. ($Y_{1.1.2}$).

- 3) Saya siap menggantikan tugas pegawai lain yang pada waktu tertentu terpaksa tidak masuk kerja ($Y_{1.1.3}$).
- 4) Saya mempersilakan pegawai lain untuk istirahat terlebih dahulu, saat melihat kondisinya memang tidak memungkinkan untuk melanjutkan pekerjaannya, meskipun saya sendiri saat itu merasa lelah ($Y_{1.1.4}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi altruism dapat dicari sebagai berikut :

$$Y_{1.1} = \frac{Y_{1.1.1} + Y_{1.1.2} + Y_{1.1.3} + Y_{1.1.4}}{4}$$

$Y_{1.1}$ = skor rata-rata altruism

$Y_{1.1.1}, Y_{1.1.2}, Y_{1.1.3}, Y_{1.1.4}$ = item dari dimensi altruism

b. Conscientiousness ($Y_{1.2}$)

- 1) Saya benar-benar menyelesaikan semua tugas di area agar tidak menyusahkan karyawan lain pada shift berikutnya ($Y_{1.2.1}$).
- 2) Saya selalu membersihkan area walaupun area tidak terlalu kotor ($Y_{1.2.2}$).
- 3) Saya tetap mematuhi peraturan walaupun tidak ada yang mengawasi dan memperbaiki kesalahan saat saya bekerja serta tidak usah menunggu ditegur terlebih dahulu oleh kepala bagian ($Y_{1.2.3}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi conscientiousness dapat dicari sebagai berikut :

$$Y_{1.2} = \frac{Y_{1.2.1} + Y_{1.2.2} + Y_{1.2.3}}{3}$$

$Y_{1.2}$ = skor rata-rata conscientiousness

$Y_{1.2.1}, Y_{1.2.2}, Y_{1.2.3}$ = item dari dimensi conscientiousness

c. Sportsmanship ($Y_{1.3}$)

- 1) Saya melakukan pekerjaan dengan senang ($Y_{1.3.1}$).

- 2) Saya bersabar ketika menghadapi permintaan staff lain yang sebenarnya menyusahkan saya ($Y_{1.3.2}$).
- 3) Saya menghindari sikap mengeluh jika rekan kerja saya dalam satu tim (bagian) sedang berada di luar area perusahaan ($Y_{1.3.3}$).
- 4) Saya tidak pernah malas melakukan perintah atasan, meskipun tugas tersebut bukan tugas utama saya ($Y_{1.3.4}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi sportsmanship dapat dicari sebagai berikut :

$$Y_{1.3} = \frac{Y_{1.3.1} + Y_{1.3.2} + Y_{1.3.3} + Y_{1.3.4}}{4}$$

$Y_{1.3}$ = skor rata-rata sportsmanship

$Y_{1.3.1}, Y_{1.3.2}, Y_{1.3.3}, Y_{1.3.4}$ = item dari dimensi sportsmanship

d. Courtesy ($Y_{1.4}$)

- 1) Saya bersikap sopan ketika memberi masukan terhadap kepala bagian dan rekan kerja ($Y_{1.4.1}$).
- 2) Saya menegur dengan sopan apabila ada pegawai baru melakukan kesalahan saat bekerja ($Y_{1.4.2}$).
- 3) Saya menghindari pertengkaran dengan rekan kerja ($Y_{1.4.3}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi courtesy dapat dicari sebagai berikut :

$$Y_{1.4} = \frac{Y_{1.4.1} + Y_{1.4.2} + Y_{1.4.3}}{3}$$

$Y_{1.4}$ = skor rata-rata courtesy

$Y_{1.4.1}, Y_{1.4.2}, Y_{1.4.3}$ = item dari dimensi courtesy

e. Civic virtue ($Y_{1.5}$)

- 1) Saya berusaha selalu mengikuti acara-acara yang diadakan oleh organisasi untuk kepentingan saya pribadi dan organisasi saya ($Y_{1.5.1}$).

- 2) Saya mengajak teman yang malas mengikuti training agar termotivasi mengikutinya untuk meningkatkan skill agar kualitas pelayanan meningkat ($Y_{1.5.2}$).
- 3) Saya berhati-hati dan rajin mengecek peralatan (sarana dan prasarana) agar peralatan perusahaan tidak cepat rusak ($Y_{1.5.3}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi civic virtue dapat dicari sebagai berikut :

$$Y_{1.5} = \frac{Y_{1.5.1} + Y_{1.5.2} + Y_{1.5.3}}{3}$$

$Y_{1.5}$ = skor rata-rata civic virtue

$Y_{1.5.1}, Y_{1.5.2}, Y_{1.5.3}$ = item dari dimensi civic virtue

$$Y = \frac{Y_{1.1} + Y_{1.2} + Y_{1.3} + Y_{1.4} + Y_{1.5}}{5}$$

2. *Servant Leadership* (X_1)

Menurut Dennis dan Bocarnea, (2005) *servant leadership* merupakan pemimpin yang melayani anggotanya dan fokus kepada pengikut serta pengikut tersebut menjadi perhatian utama. Indikator *Servant leadership* menurut Dennis dan Bocarnea, (2005) yaitu :

a. Kasih sayang (*love*) ($X_{1.1}$)

- 1) Kepala bagian saya melakukan tugasnya dengan benar dan waktu yang tepat dilandasi rasa penghargaan yang tinggi pada anak buah ($X_{1.1.1}$).
- 2) Kepala bagian saya mengambil keputusan penting dengan tepat dan waktu yang tepat sesuai kondisi ($X_{1.1.2}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi kasih sayang dapat dicari sebagai berikut :

$$X_{1.1} = \frac{X_{1.1.1} + X_{1.1.2}}{2}$$

$X_{1.1}$ = skor rata-rata kasih sayang

$X_{1.1.1}$, $X_{1.1.2}$ = item dari dimensi kasih sayang

b. Pemberdayaan (*empowerment*) ($X_{1.2}$)

- 1) Kepala bagian saya memberikan kepercayaan dan wewenangnya kepada anggota yang dipercaya ketika harus menjalankan tugas di luar kota ($X_{1.2.1}$).
- 2) Kepala bagian saya mendengarkan saran dan atau masukan dari anggota-anggotanya ($X_{1.2.2}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi *empowerment* dapat dicari sebagai berikut :

$$X_{1.2} = \frac{X_{1.2.1} + X_{1.2.2}}{2}$$

$X_{1.2}$ = skor rata-rata *empowerment*

$X_{1.2.1}$, $X_{1.2.2}$ = item dari dimensi *empowerment*

c. Visi (*vision*) ($X_{1.3}$)

- 1) Kepala bagian saya mengingatkan dan menginspirasi para pegawai bahwa kerja keras di saat ini demi kesuksesan organisasi di masa depan ($X_{1.3.1}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi visi dapat dicari sebagai berikut :

$$X_{1.3} = \frac{X_{1.3.1}}{1}$$

$X_{1.3}$ = skor rata-rata visi

$X_{1.3.1}$ = item dari dimensi visi

d. Kerendahan hati (*humality*) ($X_{1.4}$)

- 1) Kepala bagian saya menghormati setiap anggota ($X_{1.4.1}$).
- 2) Kepala bagian saya menghargai kontribusi yang sudah dilakukan anggota dan tim bagi organisasi ($X_{1.4.2}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi *humality* dapat dicari sebagai berikut :

$$X_{1.4} = \frac{X_{1.4.1} + X_{1.4.2}}{2}$$

$X_{1.4}$ = skor rata-rata *humality*

$X_{1.4.1}, X_{1.4.2}$ = item dari dimensi *humality*

e. Kepercayaan (*trust*) ($X_{1.5}$)

- 1) Kepala bagian saya adalah personil yang layak dipercaya dan selalu menjaga kepercayaan pegawai ($X_{1.5.1}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi *trust* dapat dicari sebagai berikut :

$$X_{1.5} = \frac{X_{1.5.1}}{1}$$

$X_{1.5}$ = skor rata-rata *trust*

$X_{1.5.1}$ = item dari dimensi *trust*

$$X_1 = \frac{X_{1.1} + X_{1.2} + X_{1.3} + X_{1.4} + X_{1.5}}{5}$$

3. Keadilan Organisasional (X_2)

Cropanzano et al., (2007) mengatakan bahwa keadilan organisasional merupakan evaluasi pribadi tentang etika dan moral perilaku manajerial yang berarti dalam menghasilkan keadilan organisasi mengharuskan manajemen untuk mengerti perspektif seorang pegawai. Indikator keadilan organisasional menurut Cropanzano et al., (2007) yaitu :

a. Keadilan Distributif (*distributive justice*) ($X_{2.1}$)

- 1) Saya memperoleh bonus dan penghargaan secara adil sesuai prestasi kerja ($X_{2.1.1}$).
- 2) Saya mendapat kompensasi yang adil di organisasi ini ($X_{2.1.2}$).
- 3) Saya memperoleh tunjangan dari organisasi ini secara transparan ($X_{2.1.3}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi keadilan distributif dapat dicari sebagai berikut :

$$X_{2.1} = \frac{X_{2.1.1} + X_{2.1.2} + X_{2.1.3}}{3}$$

$X_{2.1}$ = skor rata-rata keadilan distributif

$X_{2.1.1}, X_{2.1.2}, X_{2.1.3}$ = item dari dimensi keadilan distributif

b. Keadilan Prosedural (procedural justice) ($X_{2.2}$)

- 1) Semua pegawai di organisasi ini diperlakukan sama sesuai prosedur yang berlaku ($X_{2.2.1}$).
- 2) Saya diberlakukan oleh organisasi secara sama dan memperoleh fasilitas yang sama dengan pegawai lain (baik pegawai laki-laki maupun perempuan) selama bekerja di organisasi ini ($X_{2.2.2}$).
- 3) Organisasi siap melakukan perbaikan apabila ada perlakuan yang tidak adil secara prosedural bagi pegawai ($X_{2.2.3}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi keadilan prosedural dapat dicari sebagai berikut :

$$X_{2.2} = \frac{X_{2.2.1} + X_{2.2.2} + X_{2.2.3}}{3}$$

$X_{2.2}$ = skor rata-rata keadilan prosedural

$X_{2.2.1}, X_{2.2.2}, X_{2.2.3}$ = item dari dimensi keadilan prosedural

c. Keadilan Interaksional (interpersonal justice) ($X_{2.3}$).

- 1) Kepala bagian memperlakukan semua pegawai dengan hormat ($X_{2.3.1}$).
- 2) Setiap pegawai diberi kesempatan memperoleh informasi penting dari pimpinan ($X_{2.3.2}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi keadilan interaksional dapat dicari sebagai berikut :

$$X_{2.3} = \frac{X_{2.3.1} + X_{2.3.2}}{2}$$

$X_{2.3}$ = skor rata-rata keadilan interaksional

$X_{2.3.1}, X_{2.3.2}$ = item dari dimensi keadilan interaksional

$$X_2 = \frac{X_{2.1} + X_{2.2} + X_{2.3} + X_{2.4} + X_{2.5}}{5}$$

4. Budaya Organisasional (X_3)

Menurut Robbins dan Judge, (2017:355) budaya organisasional yaitu suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi lainnya. Indikator menurut Edison et.al., (2016) adalah:

a. Kesadaran Diri ($X_{3.1}$).

- 1) Setiap pegawai di organisasi ini memiliki kesadaran bekerja untuk mendapatkan kepuasan dan mengembangkan diri dari pekerjaannya ($X_{3.1.1}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi kesadaran diri dapat dicari sebagai berikut :

$$X_{3.1} = \frac{X_{3.1.1}}{1}$$

$X_{3.1}$ = skor rata-rata kesadaran diri

$X_{3.1.1}$ = item dari dimensi kesadaran diri

b. Keagresifan ($X_{3.2}$).

- 1) Organisasi ini menanamkan nilai pada setiap pegawai untuk agresif dalam menghadapi persaingan demi kemajuan di masa yang akan datang ($X_{3.2.1}$).
- 2) Nilai-nilai yang bersifat kompetitif untuk kemajuan organisasi, selalu ditanamkan dalam diri setiap pegawai ($X_{3.2.2}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi keagresifan dapat dicari sebagai berikut :

$$X_{3.2} = \frac{X_{3.2.1} + X_{3.2.2}}{2}$$

$X_{3.2}$ = skor rata-rata keagresifan

$X_{3.2.1}$, $X_{3.2.2}$ = item dari dimensi keagresifan

c. Kepribadian ($X_{3.3}$).

- 1) Setiap orang dalam organisasi ini membiasakan diri untuk peka terhadap situasi, bersikap ramah dan menghargai siapapun, tanpa terkecuali yang sedang terjadi di dalam organisasi ($X_{3.3.1}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi kepribadian dapat dicari sebagai berikut :

$$X_{3.3} = \frac{X_{3.3.1}}{1}$$

$X_{3.3}$ = skor rata – rata kepribadian

$X_{3.3.1}$ = item dari dimensi kepribadian

d. Performa ($X_{3.4}$).

- 1) Organisasi ini menanamkan nilai-nilai kreativitas pada diri setiap pegawai ($X_{3.4.1}$).
- 2) Organisasi ini menanamkan peningkatan kualitas kerja pegawai dari waktu ke waktu ($X_{3.4.2}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi performa dapat dicari sebagai berikut :

$$X_{3.4} = \frac{X_{3.4.1} + X_{3.4.2}}{2}$$

$X_{3.4}$ = skor rata-rata performa

$X_{3.4.1}$, $X_{3.4.2}$ = item dari dimensi performa

e. Orientasi tim ($X_{3.5}$).

- 1) Tim kerja dalam organisasi ini memiliki nilai-nilai kerjasama yang sangat solid di antara anggota ($X_{3.5.1}$).
- 2) Pola komunikasi yang terjadi dalam tim kerja di organisasi ini berlangsung vertikal dan horisontal, serta berjalan secara efektif ($X_{3.5.2}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi orientasi tim dapat dicari sebagai berikut :

$$X_{3.5} = \frac{X_{3.5.1} + X_{3.5.2}}{2}$$

$X_{3.5}$ = skor rata-rata orientasi tim

$X_{3.5.1}$, $X_{3.5.2}$ = item dari dimensi orientasi tim

$$X_3 = \frac{X_{3.1} + X_{3.2} + X_{3.3} + X_{3.4} + X_{3.5}}{5}$$

5. Kepuasan Kerja (Z)

Menurut Robbins dan Judge, (2017) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dan karakteristik-karakteristiknya. Menurut Robbins dan Judge, (2017) indikator kepuasan kerja meliputi:

a. Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri ($Z_{1.1}$)

- 1) Saya puas dengan hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya ($Z_{1.1.1}$).
- 2) Saya melakukan sesuatu yang sangat berharga dalam pekerjaan saya ($Z_{1.1.2}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi kepuasan pada pekerjaan dapat dicari sebagai berikut :

$$Z_{1.1} = \frac{Z_{1.1.1} + Z_{1.1.2}}{2}$$

$Z_{1.1}$ = skor rata-rata kepuasan pada pekerjaan

$Z_{1.1.1}$, $Z_{1.1.2}$ = item dari dimensi kepuasan pada pekerjaan

b. Kepuasan pada gaji ($Z_{1.2}$)

- 1) Saya puas dengan gaji yang saya terima setiap bulan dari organisasi ini sesuai dengan tanggung jawab saya ($Z_{1.2.1}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi kepuasan pada gaji dapat dicari sebagai berikut :

$$Z_{1.2} = \frac{Z_{1.2.1}}{1}$$

$Z_{1.2}$ = skor rata-rata kepuasan pada gaji

$Z_{1.2.1}$ = item dari dimensi kepuasan pada gaji

c. Kepuasan pada promosi ($Z_{1.3}$)

- 1) Saya merasa puas dengan program promosi yang disediakan di organisasi ini bagi setiap pegawai secara adil sesuai prestasi kerja ($Z_{1.3.1}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi kepuasan pada promosi dapat dicari sebagai berikut :

$$Z_{1.3} = \frac{Z_{1.3.1}}{1}$$

$Z_{1.3}$ = skor rata-rata kepuasan pada promosi

$Z_{1.3.1}$ = item dari dimensi kepuasan pada promosi

d. Kepuasan terhadap pengawasan ($Z_{1.4}$)

- 1) Pengawasan kerja di organisasi ini dilakukan dengan intensif sehingga membuat saya puas ($Z_{1.4.1}$).
- 2) Saya cukup puas bekerja di organisasi ini karena pengawasan terhadap pegawai saat bekerja membuat pegawai bekerja lebih semangat ($Z_{1.4.2}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi kepuasan terhadap pengawasan dapat dicari sebagai berikut :

$$Z_{1.4} = \frac{Z_{1.4.1} + Z_{1.4.2}}{2}$$

$Z_{1.4}$ = skor rata-rata kepuasan terhadap pengawasan

$Z_{1.4.1}$, $Z_{1.4.2}$ = item dari dimensi kepuasan terhadap pengawasan

e. Kepuasan terhadap rekan kerja ($Z_{1.5}$)

- 1) Saya puas bekerja di organisasi ini karena semua rekan kerja saya selalu memotivasi saya dalam bekerja ($Z_{1.5.1}$).
- 2) Hubungan kerja saya dengan semua rekan kerja saya cukup baik, sehingga saya puas dalam bekerja ($Z_{1.5.2}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi kepuasan terhadap rekan kerja dapat dicari sebagai berikut :

$$Z_{1.5} = \frac{Z_{1.5.1} + Z_{1.5.2}}{2}$$

$Z_{1.5}$ = skor rata-rata kepuasan terhadap rekan kerja

$Z_{1.5.1}$, $Z_{1.5.2}$ = item dari dimensi kepuasan terhadap rekan kerja

f. Kondisi Kerja ($Z_{1.6}$)

- 1) Saya puas bekerja di organisasi ini karena lingkungan kerja saya cukup kondusif dan nyaman ($Z_{1.6.1}$).

Berdasarkan item tersebut maka nilai dimensi kondisi kerja dapat dicari sebagai berikut :

$$Z_{1.6} = \frac{Z_{1.6.1}}{1}$$

$Z_{1.6}$ = skor rata-rata kondisi kerja

$Z_{1.6.1}$ = item dari dimensi kondisi kerja

$$Z_1 = \frac{Z_{1.1} + Z_{1.2} + Z_{1.3} + Z_{1.4} + Z_{1.5} + Z_{1.6}}{6}$$

Skala Pengukuran

Pengukuran variabel pada penelitian ini menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono, (2017), Skala Likert merupakan Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan Skala Likert variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator yang kemudian dijadikan sebagai titik tolak dalam penyusunan item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Menurut Sekaran dan Bogue, (2017), Skala Likert merupakan skala yang dirancang untuk menelaah seberapa kuat subjek menyetujui suatu pernyataan, skala pengukuran tersebut dirinci sebagai berikut :

Tabel 3.2 Skala Pengukuran

Keterangan	Skor
Tidak setuju	1
Kurang Setuju	2
Ragu-ragu	3
Setuju	4
Sangat setuju	5

Sumber : Sekaran dan Bogue, (2017)

Rata-rata pada masing-masing responden dapat dikelompokan kelas interval, dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5}$$

$$\text{Interval} = 0,8$$

Jawaban dari setiap indikator dan item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai skala sebagai berikut :

1. 1,00 s.d 1,79 = *servant leadership*, keadilan organisasional, budaya organisasional, dan kepuasan, sangat rendah sehingga *organizational citizenship behaviour* (OCB) juga sangat rendah.
2. 1,80 s.d 2,59 = *servant leadership*, keadilan organisasional, budaya organisasional, dan kepuasan, rendah sehingga *organizational citizenship behaviour* (OCB) juga rendah.
3. 2,60 s.d 3,39 = *servant leadership*, keadilan organisasional, budaya organisasional, dan kepuasan, cukup sehingga *organizational citizenship behaviour* (OCB) juga cukup.

4. 3,40 s.d 4,19 = *servant leadership*, keadilan organisasional, budaya organisasional, dan kepuasan, tinggi sehingga *organizational citizenship behaviour* (OCB) juga tinggi.
5. 4,20 s.d 4,99 = *servant leadership*, keadilan organisasional, budaya organisasional, dan kepuasan, sangat tinggi sehingga *organizational citizenship behaviour* (OCB) juga sangat tinggi.

H. Uji Instrumen

Terdapat dua uji yang ada pada uji instrument yaitu uji validitas dan reliabilititas. Uji ini digunakan untuk mengukur kevalidan dan seberapa konsisten atau stabil variabel-variabel dalam penelitian ini.

1. Uji Validitas

Menurut Sekaran dan Bogue, (2017) validitas didefinisikan sebagai sejauh mana hasil penelitian secara akurat menunjukkan data yang dikumpulkan dan dapat digeneralisasikan atau diganti ke konteks atau keadaan yang lain. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS yang melalui pengujian sebagai berikut:

a. *Convergent validity*

Nilai *convergent validity* merupakan nilai *outer loading* pada variabel laten dengan indikatornya. Nilai yang diharapkan pada *convergent validity* adalah $> 0,7$. Menurut Ghazali (2015) pada penelitian tahap awal pengembangan skala pengukuran *outer loading* 0,5-0,6 dianggap cukup memadai. Maka penelitian ini menggunakan batas *loading factor* sebesar 0,7. Nilai *outer loading* masing-masing indikator dari setiap variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 *Convergent Validity*

	<i>Servant Leadership</i>	Keadilan Organisasional	Budaya Organisasional	Kepuasan Kerja	<i>OCB</i>
X _{1.1.1}	0.957				
X _{1.1.2}	0.954				
X _{1.2.1}	0.970				
X _{1.2.2}	0.978				
X _{1.3.1}	0.962				
X _{1.4.1}	0.951				
X _{1.4.2}	0.948				
X _{1.5.1}	0.930				
X _{2.1.1}		0.921			
X _{2.1.2}		0.906			
X _{2.1.3}		0.907			
X _{2.2.1}		0.922			
X _{2.2.2}		0.869			
X _{2.2.3}		0.920			
X _{2.3.1}		0.903			
X _{2.3.2}		0.903			
X _{3.1.1}			0.884		
X _{3.2.1}			0.901		
X _{3.2.2}			0.890		
X _{3.3.1}			0.891		
X _{3.4.1}			0.905		
X _{3.4.2}			0.912		
X _{3.5.1}			0.904		
X _{3.5.2}			0.888		
Y _{1.1.1}				0.884	
Y _{1.1.2}				0.874	

Y _{1.1.3}				0.889	
Y _{1.1.4}				0.900	
Y _{1.2.1}				0.898	
Y _{1.2.2}				0.884	
Y _{1.2.3}				0.929	
Y _{1.3.1}				0.909	
Y _{1.3.2}				0.870	
Y _{1.3.3}				0.885	
Y _{1.3.4}				0.889	
Y _{1.4.1}				0.911	
Y _{1.4.2}				0.882	
Y _{1.4.3}				0.864	
Y _{1.5.1}				0.853	
Y _{1.5.2}				0.917	
Y _{1.5.3}				0.914	
Z _{1.1.1}					0.899
Z _{1.1.2}					0.903
Z _{1.2.1}					0.913
Z _{1.3.1}					0.878
Z _{1.4.1}					0.865
Z _{1.4.2}					0.890
Z _{1.5.1}					0.929
Z _{1.5.2}					0.883
Z _{1.6.1}					0.905

Sumber : Output data diolah dengan SmartPLS 3.0, 2024

Berdasarkan tabel 3.3, hasil uji *convergen validity* dapat dilihat bahwa semua indikator dari setiap variabel yang digunakan indikatornya valid sehingga tidak dilakukan outlier ataupun tidak ada variabel yang dieliminasi. Maka dari itu semua variabel

digunakan untuk perhitungan selanjutnya karena dikatakan valid karena semua indikator memperoleh nilai $> 0,7$.

b. Discriminant validity

Nilai ini merupakan nilai *cross loading factor* yang berfungsi mengetahui apakah variabel memiliki diskriminan yang memadai dan untuk mengetahuinya dilakukan dengan membandingkan nilai loading pada variabel satu dengan lainnya. Nilai yang diharapkan pada *discriminant validity* adalah $> 0,7$. Menurut Ghazali (2015) nilai *cross loading factor* harus lebih besar dari *cross loading factor* variabel lainnya. Nilai *cross loading factor* masing-masing indikator dari setiap variabel yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.4 Discriminant Validity

	<i>Servant Leadership</i>	Keadilan Organisasi	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	<i>OCB</i>
X _{1.1.1}	0.957	0.937	0.945	0.960	0.933
X _{1.1.2}	0.954	0.914	0.921	0.948	0.922
X _{1.2.1}	0.970	0.929	0.930	0.946	0.924
X _{1.2.2}	0.978	0.937	0.922	0.948	0.929
X _{1.3.1}	0.962	0.891	0.890	0.922	0.898
X _{1.4.1}	0.951	0.897	0.906	0.915	0.890
X _{1.4.2}	0.948	0.890	0.883	0.917	0.904
X _{1.5.1}	0.930	0.894	0.890	0.917	0.908
X _{2.1.1}	0.881	0.921	0.910	0.922	0.907
X _{2.1.2}	0.905	0.906	0.879	0.907	0.873
X _{2.1.3}	0.863	0.907	0.861	0.870	0.851
X _{2.2.1}	0.852	0.922	0.892	0.894	0.882
X _{2.2.2}	0.821	0.869	0.864	0.853	0.859
X _{2.2.3}	0.871	0.920	0.882	0.910	0.897
X _{2.3.1}	0.853	0.903	0.872	0.871	0.880

X _{2.3.2}	0.865	0.903	0.876	0.875	0.865
X _{3.1.1}	0.833	0.872	0.884	0.861	0.841
X _{3.2.1}	0.847	0.872	0.901	0.859	0.858
X _{3.2.2}	0.847	0.878	0.890	0.869	0.841
X _{3.3.1}	0.861	0.835	0.891	0.869	0.885
X _{3.4.1}	0.913	0.885	0.905	0.917	0.899
X _{3.4.2}	0.846	0.868	0.912	0.879	0.880
X _{3.5.1}	0.825	0.870	0.904	0.877	0.870
X _{3.5.2}	0.860	0.881	0.888	0.890	0.890
Y _{1.1.1}	0.880	0.911	0.882	0.884	0.872
Y _{1.1.2}	0.849	0.854	0.864	0.874	0.865
Y _{1.1.3}	0.839	0.855	0.881	0.889	0.883
Y _{1.1.4}	0.865	0.879	0.871	0.900	0.890
Y _{1.2.1}	0.874	0.895	0.892	0.898	0.885
Y _{1.2.2}	0.889	0.859	0.850	0.884	0.862
Y _{1.2.3}	0.889	0.905	0.918	0.929	0.910
Y _{1.3.1}	0.907	0.891	0.867	0.909	0.876
Y _{1.3.2}	0.859	0.880	0.861	0.870	0.841
Y _{1.3.3}	0.885	0.865	0.861	0.885	0.870
Y _{1.3.4}	0.912	0.869	0.877	0.889	0.873
Y _{1.4.1}	0.915	0.898	0.909	0.911	0.915
Y _{1.4.2}	0.865	0.845	0.840	0.882	0.859
Y _{1.4.3}	0.835	0.836	0.836	0.864	0.829
Y _{1.5.1}	0.790	0.818	0.816	0.853	0.858
Y _{1.5.2}	0.863	0.895	0.890	0.917	0.918
Y _{1.5.3}	0.879	0.884	0.911	0.914	0.927
Z _{1.1.1}	0.851	0.835	0.851	0.873	0.899
Z _{1.1.2}	0.880	0.870	0.860	0.895	0.903

Z _{1.2.1}	0.862	0.881	0.892	0.894	0.913
Z _{1.3.1}	0.843	0.867	0.854	0.882	0.878
Z _{1.4.1}	0.823	0.870	0.853	0.856	0.865
Z _{1.4.2}	0.862	0.868	0.886	0.878	0.890
Z _{1.5.1}	0.888	0.901	0.894	0.922	0.929
Z _{1.5.2}	0.856	0.874	0.865	0.882	0.883
Z _{1.6.1}	0.839	0.836	0.877	0.867	0.905

Sumber : Output data diolah dengan SmartPLS 3.0, 2024

Berdasarkan tabel 3.4, hasil uji *discriminant validity* maka dapat dilihat bahwa nilai *cross loading factor* pada masing-masing indikator setiap variabel memiliki nilai paling besar dibandingkan dengan nilai *cross loading factor* masing-masing indikator tersebut terhadap variabel lainnya. Maka dapat dinyatakan bahwa indikator variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki kriteria validitas diskriminan karena nilainya juga $> 0,7$.

c. AVE

Menurut Ghazali (2015) AVE digunakan untuk menentukan validitas konvergen. Nilai AVE $> 0,5$ maka dikatakan valid, apabila nilai AVE $< 0,5$ maka dikatakan tidak valid. Nilai AVE masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5 AVE

Keterangan	AVE	Kriteria	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0.915	$> 0,5$	Valid
Keadilan Organisasional	0.822	$> 0,5$	Valid
Budaya Organisasional	0.804	$> 0,5$	Valid
Kepuasan Kerja	0.795	$> 0,5$	Valid

<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.804	> 0,5	Valid
---	-------	-------	-------

Sumber : Output data diolah dengan SmartPLS 3.0, 2024

Berdasarkan tabel 3.5, hasil uji AVE yang telah ditampilkan maka diketahui bahwa nilai masing-masing variabel memiliki nilai $AVE > 0,5$. Hal ini dikatakan bahwa masing-masing variabel penelitian dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran dan Bougie, (2017) merupakan pengukuran dengan menguji konsistensi dan stabilitas. Reliabel artinya konsisten atau stabil, suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila hasil alat ukur tersebut konsisten sehingga dapat dipercaya. Sebuah kuisisioner yang reliabel adalah Ketika jawaban responden stabil dan konsisten dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengetahui reliabilitas instrumen adalah Cronbach's Alpha. Cronbach's Alpha merupakan sebuah koefisien reliabilitas yang menunjukkan seberapa baik poin (item) dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain menurut Sekaran dan Bogue, (2017) nilai tingkat keandalan Cronbach's Alpha minimum adalah 0,7, semakin mendekati 1 maka nilai sebuah konsistensi reliabilitas semakin tinggi. Berikut merupakan uji reliabilitas pada hasil kuisisioner:

a. *Composite reliability*

Composite reliability digunakan mengukur nilai sebenarnya dari reliabel suatu konstruk. Variabel dinyatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* $> 0,7$. Nilai *composite reliability* pada masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6 *Composite Reliability*

Keterangan	<i>Composite reliability</i>	Kriteria	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0.989	> 0,7	Reliabel

Keadilan Organisasional	0.974	> 0,7	Reliabel
Budaya Organisasional	0.971	> 0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.985	> 0,7	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.974	> 0,7	Reliabel

Sumber : Output data diolah dengan SmartPLS 3.0, 2024

Bedasarkan tabel 3.6, hasil uji composite reliability yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel dinyatakan reliabel dan memenuhi *composite reliability*

b. Cronbach's alpha

Cronbach's alpha digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas untuk suatu konstruk. Nilai *cronbach's alpha* dari suatu variabel harus > 0,7 agar dapat dikatakan reliabel. Nilai *cronbach's alpha* pada masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 3.7 Cronbach's Alpha

Keterangan	<i>Cronbach's alpha</i>	Kriteria	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0.987	> 0,7	Reliabel
Keadilan Organisasional	0.969	> 0,7	Reliabel
Budaya Organisasional	0.965	> 0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.984	> 0,7	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.969	> 0,7	Reliabel

Sumber : Output data diolah dengan SmartPLS 3.0, 2024

Berdasarkan tabel 3.7, hasil uji *cronbach's alpha* yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel dan memenuhi *cronbach's alpha*.

I. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik analisis deskriptif. Sugiyono, (2017) menyatakan bahwa analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Teknik analisis deskriptif dapat menjelaskan variabel-variabel yang diteliti lebih mendalam serta menyediakan data data yang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Dalam Teknik analisis deskriptif ini berupa data responden yang memberikan deskriptif terhadap *servant leadership*, keadilan organisasional, dan budaya organisasional terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul.

Selain teknik analisis deskriptif juga menggunakan teknik analisis kuantitatif. Teknik analisis kuantitatif menurut Sugiyono, (2019) adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data yang diklasifikasikan ke suatu kategori dalam wujud angka yang diperoleh dengan perhitungan. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian adalah Partial Least Square (PLS). Menurut Ghazali et al., (2015) PLS adalah Teknik persamaan model structural atau SEM yang diguanakn dalam analisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan secara langsung. PLS digunakan jika jumlah sampelnya lebih kecil dan dapat digunakan pada semua skala data. Pada penggunaan analisis ini digunakan beberapa tahapan yaitu:

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model ini digunakan untuk menguji tingkat validitas dan reliabilitas model penelitian yang dibuat. Model pengukuran ini disebut juga uji indikator yang mana uji model pengukuran dievaluasi melalui

convergent validity, discriminant validity, AVE, composite reliability, dan cronbach's alpha.

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model ini digunakan untuk mengetahui prediksi/hipotesis antar variabel. Pengukuran model struktural dengan menggunakan PLS-SEM ini ada beberapa yaitu:

a. *R-Square (R²)*

Model *R-Square* digunakan dalam mengukur besarnya nilai varian pada variabel dependen, variabel dependen ini yang dijelaskan variabel independent. Nilai *R-Square* yang bernilai 0,19; 0,33; dan 0,67 berurutan menjelaskan tingkat determinasi yang lemah, moderate dan kuat (Ghozali et.al, 2015).

b. *Predictive Relevance (Q-Square)*

Model *Q-Square* ini digunakan dalam pengukuran tingkat baiknya observasi yang dihasilkan dari parameter estimasi dan model. Apabila nilai $Q^2 > 0$ maka model dalam penelitian memiliki relevansi yang baik, sedangkan jika $Q^2 < 0$ maka model dalam penelitian ini memiliki relevansi yang kurang. Nilai *Q-Square* yang bernilai 0,02; 0,15; dan 0,35 berurutan maka model tersebut dalam keadaan lemah, moderate dan kuat (Ghozali et.al, 2015).

c. *Path Coefficient*

Model ini berfungsi untuk mengukur seberapa kuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat serta signifikansi dari hubungan kedua variabel yang diatas tersebut. Digunakan pengujian dua arah (*two tailed*) nilai *P-value* $< 0,05$ dan nilai *statistic* $> 1,96$ (Ghozali et.al, 2015).

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Analisis Deskriptif

1. Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan biodata maupun ciri-ciri dari responden yang diteliti oleh peneliti. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui jenis kelamin, usia, posisi atau jabatan responden. Kuisioner diberikan secara langsung terhadap responden melalui kertas yang diberikan secara langsung kepada responden sebanyak 46 orang yang merupakan pegawai Non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Deskripsi responden yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	31	67,4%
		Perempuan	15	32,6%
Total			46	100%
2.	Usia	20 s.d 29	3	6,5%
		30 s.d 39	18	39%
		40 s.d 49	23	50%
		50 s.d 59	2	4,5%
Total			46	100%
3.	Posisi/jabatan	TAF	8	17,4%
		TA	9	19,7%
		TAP	4	8,6%
		TS	8	17,4%
		TP	4	8,6%
		TKM	8	17,4%
		TKN	5	10,9%

Total			46	100%
4.	Pendidikan	SMK/SMA	29	63%
	Terakhir	S1/D2/D3	17	37%
Total			46	100%

Sumber : Data primer yang diolah peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa terdapat 46 responden yang ada di Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul yang terdiri dari 31 responden laki-laki dan 15 responden perempuan. Kebanyakan pegawai Non ASN laki-laki yang dipekerjakan di Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul karena posisi pegawai yang dibutuhkan yaitu pegawai Non ASN pekerjaan lebih didominasi laki-laki karena pekerjaan yang dilakukan lebih mengandalkan tenaga fisik dan dituntut untuk melaksanakan kebersihan, keamanan, serta sopir. Untuk bagian administrasi yang diperlukan ketelitian dalam pelaksanaan tugas didominasi oleh perempuan. Pegawai Non ASN bagian kebersihan, keamanan, sopir, dan pramusaji yang lebih mengandalkan fisik dan keamanan lebih di dominasi laki-laki. Jika dilihat dari teori demografik menurut Ostroff, (1992) mengemukakan bahwa adanya perbedaan pada orientasi bekerja antara laki-laki dan perempuan, bagi perempuan pekerjaan hanya untuk mengejar karier saja bukan untuk memenuhi kebutuhan keluarga sedangkan bagi laki-laki pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan, karena perbedaan orientasi ini laki-laki akan lebih dituntut untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Maka laki-laki memiliki tanggungan yang lebih besar dibandingkan dengan perempuan dan akan menuntut pekerjaan yang lebih baik seperti gaji dan kondisi dari pekerjaan yang menjadikan kepuasan kerja laki-laki akan menurun dan tidak akan melaksanakan pekerjaan sukarela apabila tuntutan gaji dan kondisi pekerjaan tidak terlaksana dengan baik.

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui bahwa responden yang digunakan lebih didominasi oleh responden yang berusia 40-49 tahun

dengan jumlah responden 23. Hal ini memberikan indikasi bahwa sebagian besar responden tergolong usia yang lumayan tua atau generasi milenial. Kurangnya tingkat OCB pada pegawai pada usia milenial karena generasi milenial memiliki sikap yang kurang membantu pegawai lain, lebih mengutamakan pekerjaannya sendiri, dan lebih egois terhadap pekerjaannya. Hal ini juga didukung dalam penelitian. Persaingan antara generasi milenial yang akan digantikan generasi Z menyebabkan generasi milenial melakukan pekerjaan yang mereka terima diandingkan harus membantu pekerjaan rekan kerja lain karena generasi milenial lebih melakukan pekerjaan yang menguntungkan mereka dalam hal penghargaan maupun gaji yang akan diperoleh, sehingga generasi ini kurang akan sikap sukarela dalam melaksanakan pekerjaan yang melebihi tugas mereka.

Berdasarkan jabatan dapat dilihat pada tabel 4.1 diketahui posisi jabatan responden memiliki banyak perbedaan posisi, terdapat 8 orang dalam tenaga administrasi fraksi (TAF), 9 bagian administrasi kantor (TA), 4 bagian administrasi pimpinan (TAP), 8 orang tenaga sopir (TS), 4 pramusaji (TP), 8 keamanan (TKM), dan 5 kebersihan (TKN). Pada posisi yang berbeda pegawai non ASN ini memiliki tingkat kepuasan yang berbeda antar posisi dan jika dibandingkan dengan pegawai ASN juga akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda, karena pegawai non ASN lebih memiliki pendapatan yang tidak pasti dan sistem kontrak yang bisa saja kontrak selesai saat itu juga sehingga akan menyebabkan ketidakpastian dalam pekerjaan dan ekonomi mereka, adanya ketidakpastian akan membuat kepuasan kerja pegawai menurun yang akan menyebabkan pekerjaan yang mereka kerjakan secara sukarela juga menurun.

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden tingkat pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 29 (63%), sedangkan responden dengan Tingkat Pendidikan terakhir S1/D2/D3 sebanyak 17

(37%). Maka dapat diuraikan bahwa pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul pegawai non ASN paling banyak berpendidikan di tingkat SMA/SMK. Hal ini karena pegawai non ASN berstatus pegawai kontrak.

2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel digunakan untuk mengetahui penilaian responden pada setiap variabel yang diteliti yaitu variabel *servant leadership*, keadilan organisasional, budaya organisasional, OCB, dan kepuasan kerja. Responden memberikan penilaian pada setiap variabel dengan melakukan pengisian kuisisioner dengan menggunakan Skala Linkert pada tabel 4.2 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.2 Tabel Interval

Interval	Keterangan
1,00 s.d 1,79	Sangat rendah
1,80 s.d 2,59	Rendah
2,60 s.d 3,39	Cukup
3,40 s.d 4,19	Tinggi
4,20 s.d 4,99	Sangat tinggi

Sumber : Sekaran dan Boguie, (2017)

Tabel 4.2 merupakan interval yang akan diperoleh dari hasil kuisisioner melalui setiap item pertanyaan yang diisi responden, hasil rekapitulasi jawaban responden dapat dilihat dalam frekuensi hasil penelitian yaitu:

1) Distribusi Frekuensi Hasil Penelitian Variabel *Organizational Citizenship Behaviour*

Analisis deskriptif ini terdiri dari jawaban 46 responden mengenai variabel *organizational citizenship behaviour* yang terdiri

dari 17 item pernyataan dalam kuisioner yang disebar dan diperoleh hasilnya sebagai berikut.

Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi OCB

Interval	Kategori	Frekuensi	Presentase
1,00 s.d 1,79	Sangat rendah	6	13%
1,80 s.d 2,59	Rendah	0	0
2,60 s.d 3,39	Cukup	0	0
3,40 s.d 4,19	Tinggi	4	9%
4,20 s.d 4,99	Sangat tinggi	36	78%
Jumlah		46	100%
Mean		4,093	

Berdasarkan tabel 4.3 distribusi frekuensi hasil penelitian variabel *organizational citizenship behaviour* lebih dari setengah responden memiliki persepsi jawaban dalam kategori sangat tinggi yang berjumlah 36 responden (78%). Kemudian nilai rata-rata persepsi responden terhadap variabel *organizational citizenship behaviour* adalah 4,093, nilai ini berada pada rentan kategori 3,40 s.d 4,19 yang berarti memiliki kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul memiliki *organizational citizenship behaviour* kategori tinggi, baik dilihat dari segi perilaku pegawai yang melakukan tugas melebihi prasyarat minimal dari peraturan organisasi sesuai kehendak sendiri, kesediaan pegawai untuk mentoleransi kondisi pekerjaan tanpa mengelih, berkecil hati, marah, dan pegawai menghindari permasalahan yang ada dalam organisasi.

2) Distribusi Frekuensi Hasil Penelitian Variabel *Servant Leadership*

Analisis deskriptif ini terdiri dari jawaban 46 responden mengenai variabel *servant leadership* yang terdiri dari 8 item pernyataan dalam kuisisioner yang disebar dan diperoleh hasilnya sebagai berikut.

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi *Servant Leadership*

Interval	Kategori	Frekuensi	Presentase
1,00 s.d 1,79	Sangat rendah	3	6,5%
1,80 s.d 2,59	Rendah	3	6,5%
2,60 s.d 3,39	Cukup	0	0
3,40 s.d 4,19	Tinggi	6	13%
4,20 s.d 4,99	Sangat tinggi	34	74%
Jumlah		46	100%
Mean		4,286	

Berdasarkan tabel 4.4 distribusi frekuensi hasil penelitian variabel *servant leadership* lebih dari setengah responden memiliki persepsi jawaban dalam kategori sangat tinggi yang berjumlah 34 responden (74%). Kemudian nilai rata-rata persepsi responden terhadap variabel *organizational citizenship behaviour* adalah 4,286, nilai ini berada pada rentan kategori 4,20 s.d 4,99 yang berarti memiliki kategori sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul memiliki *servant leadership* dalam kategori sangat tinggi, dapat dilihat dari segi sikap saling mengasihi, mendengarkan saran pegawai, kepala bagian yang menjaga sikap rendah hati, kepala

bagian yang dapat menunjukkan visi atau arah organisasi, dan kepercayaan pegawai terhadap kepala bagian serta kepercayaan kepala bagian terhadap pegawainya.

3) Distribusi Frekuensi Hasil Penelitian Variabel Keadilan Organisasional

Analisis deskriptif ini terdiri dari jawaban 46 responden mengenai variabel keadilan organisasional yang terdiri dari 8 item pernyataan dalam kuisisioner yang disebar dan diperoleh hasilnya sebagai berikut.

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Keadilan Organisasional

Interval	Kategori	Frekuensi	Presentase
1,00 s.d 1,79	Sangat rendah	6	13%
1,80 s.d 2,59	Rendah	0	0
2,60 s.d 3,39	Cukup	0	0
3,40 s.d 4,19	Tinggi	5	11%
4,20 s.d 4,99	Sangat tinggi	35	76%
Jumlah		46	100%
Mean		4,087	

Berdasarkan tabel 4.5 distribusi frekuensi hasil penelitian variabel keadilan organisasional lebih dari setengah responden memiliki persepsi jawaban dalam kategori sangat tinggi yang berjumlah 35 responden (76%). Kemudian nilai rata-rata persepsi responden terhadap variabel *organizational citizenship behaviour* adalah 4,087, nilai ini berada pada rentan kategori 3,40 s.d 4,19 yang berarti memiliki kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul

memiliki keadilan organisasional dalam kategori tinggi, hal ini dapat dilihat dari segi perlakuan sama organisasi terhadap pegawai, adanya gaji, kompensasi, tunjangan, dan pegawai yang diperlakukan hormat oleh organisasi.

4) Distribusi Frekuensi Hasil Penelitian Variabel Budaya Organisasional

Analisis deskriptif ini terdiri dari jawaban 46 responden mengenai variabel budaya organisasional yang terdiri dari 8 item pernyataan dalam kuisisioner yang disebar dan diperoleh hasilnya sebagai berikut.

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasional

Interval	Kategori	Frekuensi	Presentase
1,00 s.d 1,79	Sangat rendah	5	11%
1,80 s.d 2,59	Rendah	1	2%
2,60 s.d 3,39	Cukup	0	0
3,40 s.d 4,19	Tinggi	9	20%
4,20 s.d 4,99	Sangat tinggi	31	67%
Jumlah		46	100%
Mean		4,071	

Berdasarkan tabel 4.6 distribusi frekuensi hasil penelitian variabel budaya organisasional lebih dari setengah responden memiliki persepsi jawaban dalam kategori sangat tinggi yang berjumlah 31 responden (67%). Kemudian nilai rata-rata persepsi responden terhadap variabel *organizational citizenship behaviour* adalah 4,071, nilai ini berada pada rentan kategori 3,40 s.d 4,19 yang berarti memiliki kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul

memiliki budaya organisasional dalam kategori tinggi, hal ini dapat dilihat dari segi kesadaran pegawai untuk bekerja, organisasi yang menetapkan tujuan organisasi, saling menghormati sesama pegawai, dan pegawai yang dapat memiliki komunikasi serta kreativitas dalam pekerjaannya.

5) Distribusi Frekuensi Hasil Penelitian Variabel Kepuasan Kerja

Analisis deskriptif ini terdiri dari jawaban 46 responden mengenai variabel kepuasan kerja yang terdiri dari 9 item pernyataan dalam kuisisioner yang disebar dan diperoleh hasilnya sebagai berikut.

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja

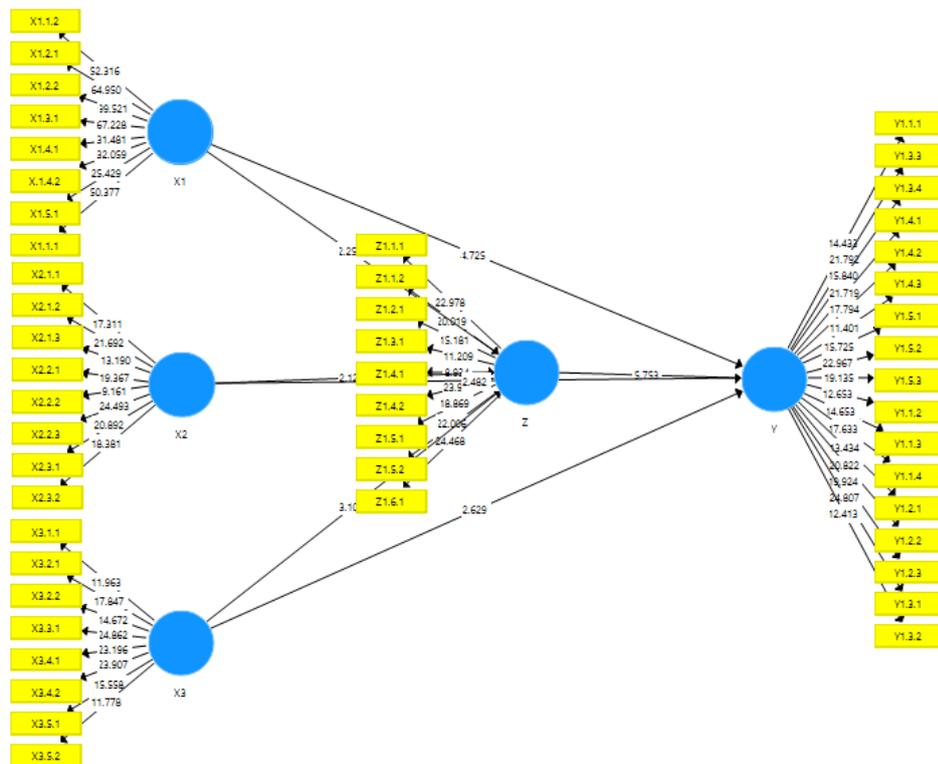
Interval	Kategori	Frekuensi	Presentase
1,00 s.d 1,79	Sangat rendah	6	13%
1,80 s.d 2,59	Rendah	0	0
2,60 s.d 3,39	Cukup	0	0
3,40 s.d 4,19	Tinggi	6	13%
4,20 s.d 4,99	Sangat tinggi	34	74%
Jumlah		46	100%
Mean		4,025	

Berdasarkan tabel 4.7 distribusi frekuensi hasil penelitian variabel kepuasan kerja lebih dari setengah responden memiliki persepsi jawaban dalam kategori sangat tinggi yang berjumlah 34 responden (74%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul memiliki kepuasan kerja dalam kategori sangat tinggi, hal ini dilihat dari segi kepuasan

pada pekerjaan, pada promosi, gaji, kepuasan pada rekan kerja, dan kondisi kerja pegawai.

B. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif yang digunakan menggunakan teknik analisis PLS (Partial Least Square) dengan aplikasi SmartPLS versi 3.0. Menurut Ghozali (2015) teknik analisis Partial Least Square (PLS) adalah jenis Structural Equational Modeling (SEM) berbasis varian yang diciptakan untuk mengatasi masalah yang ditimbulkan SEM berbasis kovarian. Metode PLS ini menghasilkan hasil analisis menggunakan langkah *outer model* dan *inner model* dengan melakukan pengujian kepada 46 responden.



Gambar 4.1 Outer Model

Sumber : SmartPLS, 3.0, 2024

Gambar 4.1 merupakan model outer indikator masing masing variabel yang diolah menggunakan SmartPLS 3.0 untuk mengetahui korelasi dan

pengaruh maupun uji validitas dan reabilitas masing masing variabel dengan mengolah indikator masing-masing variabel.

1. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Ghazali (2015) model struktural (inner model) digunakan untuk menunjukkan hubungan antara variabel laten independen dan dependen. Hasil evaluasi model structural dalam penelitian ini dijelaskan dengan uji koefisien determinan (*R-Square*) dan uji predictive relevance (*Q-Square*). Model *R-Square* digunakan dalam mengukur besarnya nilai varian pada variabel dependen, variabel dependen ini yang dijelaskan variabel independent. Nilai *R-Square* yang bernilai 0,19; 0,33; dan 0,67 berurutan menjelaskan tingkat determinasi yang lemah, moderate dan kuat (Ghozali et.al, 2015). Model *Q-Square* ini digunakan dalam pengukuran tingkat baiknya observasi yang dihasilkan dari parameter estimasi dan model. Apabila nilai $Q^2 > 0$ maka model dalam penelitian memiliki relevansi yang baik, sedangkan jika $Q^2 < 0$ maka model dalam penelitian ini memiliki relevansi yang kurang. Nilai *Q-Square* yang bernilai 0,02; 0,15; dan 0,35 berurutan maka model tersebut dalam keadaan lemah, moderate dan kuat (Ghozali et.al, 2015).

Tabel 4.8 Inner Model

Keterangan	Variabel	Hasil Uji	Kriteria	Kategori
<i>R Square</i>	Kepuasan Kerja	0,990	$> 0,67$	Kuat
	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0,958	$> 0,67$	Kuat
<i>Q- Square</i>	Kepuasan Kerja	0,750	$> 0,35$	Kuat

	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0,729	> 0,35	Kuat
--	---	-------	--------	------

Sumber : Output data diolah dengan SmartPLS 3.0, 2024

a. *R-Square*

Berdasarkan hasil perhitungan *R-square* pada tabel 4.8 diketahui bahwa variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel *servant leadership*, keadilan organisasional, dan budaya organisasional sebesar 99%. Maka dari itu variabel *servant leadership*, keadilan organisasional, dan budaya organisasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel kepuasan kerja. Variabel OCB dipengaruhi variabel *servant leadership*, keadilan organisasional, dan budaya organisasional sebesar 96% dan sisanya 4% variabel lainnya yang tidak termasuk dalam model penelitian. Maka dari itu, variabel *servant leadership*, keadilan organisasional, dan budaya organisasional memiliki kategori yang kuat terhadap variabel OCB.

b. *Q-Square*

Uji ini digunakan untuk mengetahui seberapa baik observasi yang dihasilkan dari model dan parameter estimasi. Pada tabel 4.8 diketahui bahwa variabel kepuasan kerja memiliki *Q-Square* sebesar 0,750 dan termasuk kategori kuat dan variabel OCB memiliki *Q-Square* sebesar 0,729 yang termasuk kategori kuat.

c. Hasil Hipotesis

Tabel 4.9 Hasil Hipotesis

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>t Statistics</i>	<i>P Values</i>
<i>Servant Leadership > OCB</i>	0.231	0.228	0.110	2.106	0.036

Keadilan Organisasional > OCB	0.317	0.316	0.147	2.164	0.031
Budaya Organisasional > OCB	0.443	0.447	0.137	3.238	0.001
<i>Servant Leadership</i> > OCB > Kepuasan Kerja	0.086	0.083	0.040	2.165	0.031
Keadilan Organisasional > OCB > Kepuasan Kerja	0.118	0.118	0.059	2.006	0.045
Budaya Organisasional > OCB > Kepuasan Kerja	0.164	0.165	0.060	2.755	0.006

Sumber : Output data diolah dengan SmartPLS 3.0, 2024

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel diatas dapat diketahui hasil pengujian hipotesis masing-masing varibel penelitian yaitu sebagai berikut :

1) Hipotesis 1

Berdasarkan tabel 4.9 diperoleh *p-value* sebesar $0,036 < 0,05$ sehingga **Hipotesis 1 didukung**. Pengaruh *servant leadership* terhadap OCB adalah positif yang ditunjukkan pada nilai *original sample* sebesar 0,231. Hal ini berarti *servant leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan

terhadap OCB pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul.

2) Hipotesis 2

Berdasarkan tabel 4.9 diperoleh *p-value* sebesar $0,031 < 0,05$ sehingga **Hipotesis 2 didukung**. Pengaruh keadilan organisasional terhadap OCB adalah positif yang ditunjukkan pada nilai *original sample* sebesar 0,317. Hal ini berarti keadilan organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul.

3) Hipotesis 3

Berdasarkan tabel 4.9 diperoleh *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$ sehingga **Hipotesis 3 didukung**. Pengaruh budaya organisasional terhadap OCB adalah positif yang ditunjukkan pada nilai *original sample* sebesar 0,443. Hal ini berarti budaya organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul.

4) Hipotesis 4

Berdasarkan tabel 4.9 diperoleh *p-value* sebesar $0,031 < 0,05$ sehingga **Hipotesis 4 didukung**. Pengaruh *servant leadership* terhadap OCB dengan kepuasan kerja adalah positif yang ditunjukkan pada nilai *original sample* sebesar 0,086. Hal ini berarti *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Pada *t statistic* *servant leadership* secara langsung terhadap OCB diketahui nilai *t statistic* yaitu 2.106 sedangkan setelah ditambahkan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi nilai *t statisticnya* adalah 2.165. Hal ini berarti variabel kepuasan

kerja memediasi secara kuat variabel *servant leadership* terhadap OCB.

5) Hipotesis 5

Berdasarkan tabel 4.9 diperoleh *p-value* sebesar $0,045 < 0,05$ sehingga **Hipotesis 5 didukung**. Pengaruh keadilan organisasional terhadap OCB dengan kepuasan kerja adalah positif yang ditunjukkan pada nilai *original sample* sebesar 0,118. Hal ini berarti keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Pada *t statistic* keadilan organisasional secara langsung terhadap OCB diketahui nilai *t statistic* yaitu 2.164 sedangkan setelah ditambahkan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi nilai *t statistiknya* adalah 2.006. Hal ini berarti variabel kepuasan kerja memediasi secara lemah variabel keadilan organisasional terhadap OCB.

6) Hipotesis 6

Berdasarkan tabel 4.9 diperoleh *p-value* sebesar $0,006 < 0,05$ sehingga **Hipotesis 6 didukung**. Pengaruh budaya organisasional terhadap OCB dengan kepuasan kerja adalah positif yang ditunjukkan pada nilai *original sample* sebesar 0,164. Hal ini berarti budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Pada *t statistic* budaya organisasional secara langsung terhadap OCB diketahui nilai *t statistic* yaitu 3.238 sedangkan setelah ditambahkan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi nilai *t statistiknya* adalah 2.755. Hal ini berarti variabel kepuasan kerja memediasi secara lemah variabel budaya organisasional terhadap OCB.

C. Pembahasan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel *servant leadership*, keadilan organisasional, dan budaya organisasional terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul setiap variabel diukur menggunakan indikator yang terdiri dari beberapa item pertanyaan yang diberikan peneliti terhadap responden. Data dikumpulkan dan dianalisis oleh peneliti untuk mendapatkan hasil dari penelitian. Berikut merupakan pembahasan dari hasil penelitian yang telah dianalisis oleh peneliti :

1. Pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour*

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.9 diperoleh tingkat signifikan variabel *servant leadership* (X_1) terhadap *organizational citizenship behaviour* (Y) sebesar 0,036. Hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis 1 didukung dikarenakan nilai $\text{Sig} \leq 0,05$ ($0,036 < 0,05$). Hasil perhitungan ini membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul.

Kemudian *servant leadership* memiliki indikator kasih sayang, pemberdayaan, visi, kerendahan hati, dan kepercayaan. Pada indikator kasih sayang, ketika kepala bagian melakukan tugas dengan benar dengan dilandasi rasa penghargaan yang tinggi kepada pegawai, hal ini akan membuat pegawai merasa dihargai sehingga perilaku pegawai akan sukarela terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan lebih ekstra. Pada indikator pemberdayaan, ketika kepala bagian mendengarkan saran dan masukan pegawai serta memberikan kepercayaan wewenang kepada pegawai, hal ini akan meningkatkan OCB pegawai karena diberikan kepercayaan dalam pekerjaannya. Pada indikator visi, ketika kepala bagian mengingatkan dan menginspirasi para pegawai bahwa bekerja keras demi kesuksesan organisasi akan meningkatkan OCB pegawai karena telah diberikan motivasi dalam mencapai kesuksesan, sehingga

pegawai akan lebih bersemangat. Pada indikator kerendahan hati, ketika kepala bagian menghormati pegawai dan menghargai kontribusi yang telah dilakukan pegawai akan meningkatkan OCB pada pegawai karena lebih dihargai tugas yang telah pegawai kerjakan.

Adanya *servant leadership* yang tinggi menyebabkan pekerjaan pegawai lebih maksimal, pegawai akan sukarela dalam melaksanakan pekerjaan melebihi yang mereka kerjakan karena adanya dukungan dari kepala bagian yang menyebabkan rasa senang dalam melaksanakan pekerjaan pegawai secara sukarela. Hal ini menandakan semakin tingginya *servant leadership* akan meningkatkan *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Willie Surya Setiawan (2019) bahwa variabel *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

2. Pengaruh keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behaviour*

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.9 diperoleh tingkat signifikan variabel keadilan organisasional (X_2) terhadap *organizational citizenship behaviour* (Y) sebesar 0,031. Hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis 2 didukung dikarenakan nilai $Sig \leq 0,05$ ($0,031 < 0,05$). Hasil perhitungan ini membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul.

Kemudian keadilan organisasional memiliki indikator keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Pada indikator distributif, pegawai memperoleh bonus, kompensasi yang setara, dan fasilitas yang sama, hal ini akan meningkatkan OCB pegawai karena adil dalam pembagian kewajiban dan hak bagi pegawai. Pada indikator keadilan prosedural, pegawai diperlakukan sama oleh organisasi dan siap melakukan perbaikan apabila ada perlakuan yang tidak adil, hal ini meningkatkan OCB pegawai karena memiliki keadilan

yang sama antar pegawai lainnya. Pada indikator keadilan interaksional, kepala bagian memperlakukan pegawai secara sama dan pegawai memperoleh informasi secara adil dari kepala bagian, hal ini akan meningkatkan OCB karena pegawai tidak dibeda-bedakan oleh kepala bagian.

Adanya keadilan organisasional yang tinggi menyebabkan pegawai akan lebih tinggi tingkat sukarela dalam melaksanakan pekerjaan melebihi tugas yang mereka kerjakan karena organisasi tidak pilih-pilih dan adil dalam pekerjaan yang diberikan kepada pegawai. Pegawai akan lebih senang dan melaksanakan pekerjaan tanpa rasa paksaan dengan adilnya organisasi terhadap pegawai. Hal ini menandakan semakin tingginya keadilan organisasional maka akan meningkatkan *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Citra Amalia, (2019) bahwa variabel keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

3. Pengaruh budaya organisasional terhadap *organizational citizenship behaviour*

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.9 diperoleh tingkat signifikan variabel budaya organisasional (X_3) terhadap *organizational citizenship behaviour* (Y) sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis 3 didukung dikarenakan nilai $\text{Sig} \leq 0,05$ ($0,001 < 0,05$). Hasil perhitungan ini membuktikan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul.

Kemudian indikator budaya organisasional kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, perfoma, dan orientasi tim. Pada indikator kesadaran diri, pegawai memiliki kesadaran bekerja untuk mendapatkan kepuasan dan mengembangkan diri, hal ini dapat meningkatkan OCB karena pegawai sadar bahwa pekerjaannya dapat untuk mengembangkan diri baik *skill* atau kemampuan. Pada indikator

keagresifan, pegawai selalu bersikap kompetitif dalam tugasnya untuk kemajuan organisasi, hal ini dapat meningkatkan OCB karena pegawai akan selalu terpacu untuk mengerjakan pekerjaan lebih optimal. Pada indikator kepribadian, pegawai peka terhadap situasi kerja dan bersikap ramah terhadap pegawai lain, hal ini dapat meningkatkan OCB karena pegawai yang memiliki sikap ramah dan peka akan lebih mudah untuk melaksanakan pekerjaan dengan rekan kerja lebih cepat sehingga OCB akan meningkat. Pada indikator performa, pegawai memiliki nilai kreativitas dan kualitas kerja pegawai yang optimal, hal ini dapat meningkatkan OCB karena pegawai memiliki kualitas kerja yang baik. Pada indikator orientasi tim, komunikasi efektif dan tim kerja pegawai yang sangat solid, hal ini akan meningkatkan OCB karena komunikasi dengan rekan kerja akan memudahkan dalam penyelesaian tugas.

Adanya pemahaman budaya organisasional yang tinggi menyebabkan pegawai akan lebih paham dalam pelaksanaan pekerjaan, pegawai akan sukarela dalam melaksanakan tugas yang melebihi pekerjaan. Budaya organisasional menjadi suatu ciri khas organisasi untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan secara maksimal. Hal ini menandakan bahwa budaya organisasional yang tinggi akan meningkatkan *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Kadek Andi Darmawan dan Honor Satrya (2018), bahwa variabel budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

4. Pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.9 diperoleh tingkat signifikan variabel *servant leadership* (X_1) terhadap *organizational citizenship behaviour* (Y) melalui kepuasan kerja sebesar 0,031. Hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis 4 didukung dikarenakan nilai $\text{Sig} \leq 0,05$ ($0,031 < 0,05$). Hasil perhitungan ini membuktikan bahwa *servant*

leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul.

Adanya *servant leadership* yang tinggi ini dimana kepala bagian memperhatikan pegawai baik pekerjaan maupun pendapat pegawai menimbulkan OCB pada pegawai akan meningkat karena pegawai merasa lebih diperhatikan oleh kepala bagian, ketika kepala bagian memiliki *servant leadership* yang tinggi diiringi dengan kepuasan kerja pegawai tinggi akan meningkatkan *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Sebaliknya, semakin rendah *servant leadership* akan menurunkan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi menurunnya *organizational citizenship behaviour*. Kurangnya *servant leadership* pada pegawai akan menyebabkan pegawai bermalasan dalam mengerjakan tugasnya, pegawai akan sulit untuk mematuhi perintah kepala bagian karena kurang kepercayaan kepala bagian terhadap pegawai, dan pegawai yang merasa tidak diperhatikan oleh kepala bagian sehingga bisa melakukan pekerjaan secara asal-asalan. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan lebih bersemangat dalam mengerjakan pekerjaan, kualitas kerja juga akan meningkat dengan diiringi produktivitas kerja organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan OCB pada pegawai karena puas terhadap pekerjaannya. Hal ini didukung hasil penelitian Rika Puspitasari, (2023) bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

5. Pengaruh keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.9 diperoleh tingkat signifikan variabel keadilan organisasional (X_2) terhadap *organizational citizenship behaviour* (Y) melalui kepuasan kerja sebesar 0,045. Hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis 5 didukung dikarenakan nilai $Sig \leq 0,05$

(0,045 < 0,05). Hasil perhitungan ini membuktikan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Adanya keadilan organisasional yang tinggi pegawai akan merasa senang dan nyaman dalam pekerjaan mereka yang menimbulkan sikap sukarela mereka terhadap tugas atau OCB akan meningkat. Sebaliknya, semakin rendah keadilan organisasional akan menurunkan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi menurunnya *organizational citizenship behaviour*. Kurangnya keadilan organisasional pada pegawai akan menyebabkan pegawai kurang serius dalam melaksanakan pekerjaan karena merasa dibeda-bedakan dalam pembagian kerja, pegawai akan mengerjakan pekerjaan sesuai kemauan tanpa menaati aturan, sehingga menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan lebih bersemangat dalam mengerjakan pekerjaan, kualitas kerja juga akan meningkat dengan diiringi produktivitas kerja organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan OCB pada pegawai karena puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi pada pegawai akan menyebabkan pegawai sukarela terhadap pekerjaan yang mereka lakukan karena pegawai akan lebih senang dan tidak terbebani dalam melaksanakan pekerjaannya, ketika pegawai memiliki keadilan organisasional yang tinggi diiringi dengan kepuasan kerja pegawai tinggi akan meningkatkan *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Hal ini didukung hasil penelitian Citra Amalia, (2019) bahwa variabel keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

6. Pengaruh budaya organisasional terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.9 diperoleh tingkat signifikan variabel budaya organisasional (X_3) terhadap *organizational*

citizenship behaviour (Y) melalui kepuasan kerja sebesar 0,006. Hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis 6 didukung dikarenakan nilai $\text{Sig} \leq 0,05$ ($0,006 < 0,05$). Hasil perhitungan ini membuktikan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Adanya budaya organisasional yang tinggi menimbulkan pegawai memiliki sikap sukarela terhadap pekerjaan yang melebihi tugas mereka, ketika pegawai memiliki budaya organisasional yang tinggi diiringi dengan kepuasan kerja pegawai tinggi akan meningkatkan *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Sebaliknya, semakin rendah budaya organisasional akan menurunkan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi menurunnya *organizational citizenship behaviour*. Kurangnya budaya organisasional pada pegawai akan menyebabkan pegawai kurang paham akan pekerjaan yang dikerjakan, pegawai akan asal-asalan dalam melaksanakan tugasnya, serta kurangnya kerja sama yang dilakukan oleh rekan kerja yang dapat mengakibatkan kesulitan dalam menjalankan tugas dan kurang optimal dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan lebih bersemangat dalam mengerjakan pekerjaan, kualitas kerja juga akan meningkat dengan diiringi produktivitas kerja organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan OCB pada pegawai karena puas terhadap pekerjaannya. Hasil dalam penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh langsung budaya organisasional terhadap OCB dengan kepuasan kerja yang menghasilkan nilai positif dan signifikan. Hal ini berarti ketika pegawai memiliki budaya yang tinggi diiringi dengan kepuasan kerja pegawai tinggi akan meningkatkan *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pengaruh *servant leadership*, keadilan organisasional dan budaya organisasional terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, sehingga hipotesis 1 didukung.
2. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, sehingga hipotesis 2 didukung.
3. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, sehingga hipotesis 3 didukung.
4. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, sehingga hipotesis 4 didukung.
5. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, sehingga hipotesis 5 didukung.
6. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul, sehingga hipotesis 6 didukung.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian bahwa budaya organisasional yang paling mempengaruhi OCB yang ada di Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul. Variabel budaya organisasional memiliki indikator terendah yaitu keagresifan dengan nilai 4,035. Hal ini terjadi karena beberapa pegawai merasa organisasi tidak menerapkan sikap agresif untuk kemajuan organisasi serta kurangnya nilai kompetitif yang ditanamkan organisasi kepada pegawai seperti masih kurangnya kerjakeras karyawan akan tugas yang diberikan, karyawan masih menganggap sepele tugas mereka, dan sikap karyawan yang tidak ingin maju. Kurangnya sikap agresif akan mengakibatkan organisasi pemerintahan sulit untuk kemajuan pada pemerintahan, selain itu sikap agresif yang kurang akan menyebabkan perilaku OCB pegawai juga menurun. Demikian sebaiknya :

1. Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul hendaknya dapat lebih menanamkan sikap agresif dengan memberikan sosialisasi beberapa kali dengan melakukan pembahasan mengenai cara untuk memajukan organisasi pemerintahan.
2. Budaya organisasional juga dapat ditingkatkan dengan melakukan pengenalan budaya organisasional terhadap seluruh pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul untuk meningkatkan OCB melalui budaya organisasional.

Selain itu nilai terendah budaya organisasional yaitu indikator perfoma dengan 4,4 hal ini terjadi karena organisasi kurang menerapkan nilai-nilai kreativitas seperti pegawai yang tidak mau untuk belajar *skill* lain agar dapat menambah kemampuan dan kurang peningkatan kualitas kerja pegawainya. Demikian sebaiknya :

1. Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul dapat melaksanakan peningkatan kreativitas pegawai dengan melaksanakan kursus tentang kinerja pegawai serta dilakukan sosialisasi terkait kinerja yang dapat dilakukan pegawai dalam pengembangan kreativitas pekerjaannya.

2. Sekretariat DPRD dapat memberikan ruang bagi pegawai untuk menunjukkan ide baru serta menyediakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman dalam proses pengembangan kreativitas pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Andi Darmawan., Honor Satrya. 2018. Pengaruh Komitmen, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behaviour Karyawan. *Jurnal Manajemen Unud.* 7(5). 2508-2537. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i05.p09>
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Konsep, dan Indikator* (P. Afandi, Ed.). Riau: Zanafa Publishing.
- Amalia Fadlilah, C. 2019. Pengaruh Perceived Organizational Support dan Keadilan Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT Purnama Indonesia Sidoarjo). *Jurnal Ilmu Manajemen.* 7(2).
- Asrunputri, A. P., Supriyadi, E., & Putriana, L. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour di Perusahaan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediating Variable (Studi Kasus: PT Evi). *Journal Ekobisman.* 4(3).
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. 2007. *Management: Leading & collaborating in a competitive world* (8th ed). New York: McGraw Hill.
- Cropanzano, Bowen, & Gilliland. 2007. The Management of Organizational Justice. *Academy Of Management Perspectives,* 21(4). <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Devi, A. I. 2019. *Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Petugas Billman PT PLN (Persero) ULP Kebumen).* Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Purworejo: Jawa Tengah. <https://web.pln.co.id>
- Efa, W., Siswoyo, H. 2020. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap *Intention to Leave* Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan Kontrak Universitas Muhammadiyah di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Teknologi.* 19 (1). 1-16. <http://journal.sbm.itb.ac.id>
- Ghozali, Imam dan Hengky Latan. 2015. *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Iqbal, H. K., Aziz, U., and Tasawar, A. 2012. Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Evidence From Pakistan. *World Applied Sciences Journal.* 19 (9). 1348-1354.
- Kuswadi. 2004. *Cara mengukur Kepuasan Karyawan.* Jakarta: PT. ElexMedia Komputindo.

- Mohant, J., & Rath, B. P. 2012. Can Organizational Culture be a Predictor of Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 3(1). 26–29.
- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- _____. 2006. *Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. USA: Sage Publications, Inc.
- Ostroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance on Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 77(6).
- Purbudi, Diana, & Pribadi. 2022. *Perilaku Organisasional Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish (CV Budi Utama).
- Puspasari, R. (2023). Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*. 8(1). 331-340 .
<https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.997>
- Putrantoro, Syahfarnas Adi. 2014. *Pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Anggota Rotaract Club Semarang*. Skripsi Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro: Semarang.
- Rahmawati, Tri., & Prasetya, A. 2017. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pada Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 48 (1).
- Robbins, S. P., Judge, T. A. 2011. *Organizational behavior*(14th ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
- _____. 2017. *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Robert, Y. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Jatim Indo Lestari. 9(3). 79-89.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2017a. *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian* (6 Buku 1). Jakarta : Salemba Empat.
- _____. 2017b. *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian* (6 Buku 2). Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bamdung : CV. Alfabeta.
- _____. 2017 . *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. (Cetakan Ke-1). Bandung : CV Alfabeta.

- Surya, W. 2019. Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi di PT Cobra Dental Group. 7(2).
- Sutono, Handayani, R., & Maywarni S, L. 2021. Keadilan Organisasi untuk Menunjang Kinerja Karyawan. 5(2).
- Windar Kristianti, O., & Lukiasuti, F. 2021. Pengaruh Kepercayaan dan Servant Leadership terhadap Kinerja dengan Mediasi Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Magisma*, 9 (1). 53-62. <https://doi.org/10.35829/magisma.v9i1.144>
- Wirawan. 2014. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta :PT RaaGraindo Persada.
- Yusuf, W. B., Subyantoro, A., Hartati, A. S., Ekonomi, J. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kabupaten Bantul). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi* 18(1). <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo/article/view/28315>.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

KUISIONER

KUISIONER PENELITIAN

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP, KEADILAN ORGANISASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi pada Pegawai Non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul Yogyakarta)

Assalamualaikum Wr. Wb, Shalom, Om Swastiastu, Namu Buddhaya, Salam Kebijakan, Salam Sejahtera bagi kita semua.

Perkenalkan saya Zunita Sofiyati Khasanah Mahasiswa S1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta. Saat ini sedang melakukan penelitian untuk tugas akhir skripsi yang berjudul "**Pengaruh *Servant Leadership*, Keadilan Organisasional, dan Budaya Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul Yogyakarta)**". Berkaitan dengan hal tersebut saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner dengan kriteria responden merupakan **pegawai aktif Non ASN Sekretariat DPRD Kabupaten Bantul**.

Diharapkan untuk mengisi kuisisioner dengan jujur karena semua jawaban benar, tidak ada jawaban salah dalam pengisian kuisisioner ini. Segala bentuk informasi identitas dan jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan dalam kuisisioner pra survei akan dijamin kerahasiannya serta hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Apabila terdapat pertanyaan dan kendala dalam pengisian kuisisioner ini silakan menghubungi zunitakhasanah@gmail.com.

Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuisisioner pra survei ini saya mengucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr.WbData Responden :

- a. Nama :
- b. Jenis Kelamin : Perempuan / Laki-Laki
- c. Umur :
- d. Posisi/Jabatan :
- e. Pendidikan Terakhir :

Petunjuk pengisian :

1. Kuesioner ini merupakan instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk mendapatkan data sebagai bahan referensi.
2. Peneliti mengharapkan Bapak/Ibu/Sdr/i dapat mengisi dan memberikan jawaban atas kuesioner dengan sejujur-jujurnya dan seobyektif mungkin, sesuai keadaan yang sebenarnya, jawaban atas kuesioner akan dijamin kerahasiaannya dan tidak mempunyai konsekuensi apapun terhadap diri pribadi Bapak/Ibu/Sdr/i, melainkan diperlukan semata-mata untuk keperluan studi.
3. Bapak/Ibu/Sdr/i, diminta untuk memberikan tanggapan/penilaian atas pernyataan pernyataan, dengan cara memberikan tanda silang (√) pada salah satu kolom yang tersedia dan pilih sesuai keadaan sebenarnya.

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

SS : Sangat Setuju

N : Netral

No	Pertanyaan/Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Servant Leadership (X₁)						
Kasih sayang (love) (X_{1.1})						
1.	Kepala bagian saya melakukan tugasnya dengan benar dan waktu yang tepat dilandasi rasa penghargaan yang tinggi pada anak buah					

2.	Kepala bagian saya mengambil keputusan penting dengan tepat dan waktu yang tepat sesuai kondisi					
Pemberdayaan (empowerment) (X_{1.2})						
3.	Kepala bagian saya memberikan kepercayaan dan wewenangnya kepada anggota yang dipercaya ketika harus menjalankan tugas di luar kota					
4.	Kepala bagian saya mendengarkan saran dan atau masukan dari anggota-anggotanya					
Visi (vision) (X_{1.3})						
5.	Kepala bagian saya mengingatkan dan menginspirasi para pegawai bahwa kerja keras di saat ini demi kesuksesan organisasi di masa depan					
Kerendahan hati (humality) (X_{1.4})						
6.	Kepala bagian saya menghormati setiap anggota.					
7.	Kepala bagian saya menghargai kontribusi yang sudah dilakukan anggota dan tim bagi organisasi					
Kepercayaan (trust) (X_{1.5})						
8.	Kepala bagian saya adalah personil yang layak dipercaya dan selalu menjaga kepercayaan pegawai					
Keadilan Organisasional (X₂)						
Keadilan Distributif (X_{2.1})						
1.	Saya memperoleh bonus dan penghargaan secara adil sesuai prestasi kerja					
2.	Saya mendapat kompensasi yang adil di organisasi ini					

3.	Saya memperoleh tunjangan dari organisasi ini secara transparan					
Keadilan Prosedural (X_{2.2})						
4.	Semua pegawai di organisasi ini diperlakukan sama sesuai prosedur yang berlaku					
6.	Saya diberlakukan oleh organisasi secara sama dan memperoleh fasilitas yang sama dengan pegawai lain (baik pegawai laki-laki maupun perempuan) selama bekerja di organisasi ini					
7.	Organisasi siap melakukan perbaikan apabila ada perlakuan yang tidak adil secara prosedural bagi pegawai					
Keadilan Interaksional (X_{2.3})						
8.	Kepala bagian memperlakukan semua pegawai dengan hormat					
9.	Setiap pegawai diberi kesempatan memperoleh informasi penting dari kepala bagian					
Budaya Organisasional (X₃)						
Kesadaran Diri (X_{3.1})						
1.	Setiap pegawai di organisasi ini memiliki kesadaran bekerja untuk mendapatkan kepuasan dan mengembangkan diri dari pekerjaannya					
Keagresifan (X_{3.2})						
2.	Organisasi ini menanamkan nilai pada setiap pegawai untuk agresif dalam menghadapi persaingan demi kemajuan di masa yang akan datang					

3.	Nilai-nilai yang bersifat kompetitif untuk kemajuan organisasi, selalu ditanamkan dalam diri setiap pegawai					
Kepribadian (X_{3.3})						
4.	Setiap orang dalam organisasi ini membiasakan diri untuk peka terhadap situasi, bersikap ramah dan menghargai siapapun, tanpa terkecuali yang sedang terjadi di dalam organisasi					
Performa (X_{3.4})						
5.	Organisasi ini menanamkan nilai-nilai kreativitas pada diri setiap pegawai					
6.	Organisasi ini menanamkan peningkatan kualitas kerja pegawai dari waktu ke waktu					
Orientasi tim (X_{3.5})						
7.	Tim kerja dalam organisasi ini memiliki nilai-nilai kerjasama yang sangat solid di antara anggota					
8.	Pola komunikasi yang terjadi dalam tim kerja di organisasi ini berlangsung vertikal dan horisontal, serta berjalan secara efektif					
Organizational Citizenship Behaviour (Y)						
Altruism (Y_{1.1})						
1.	Saya berani memberi masukan kepada pegawai lain yang kesulitan mengatur waktu untuk mengerjakan tugas-tugasnya					
2.	Saya mengingatkan pegawai baru untuk mematuhi tata tertib agar					

	mereka tidak mendapatkan Surat Peringatan dan membantu pegawai baru yang kesulitan menggunakan alat kerja.					
3.	Saya siap menggantikan tugas pegawai lain yang pada waktu tertentu terpaksa tidak masuk kerja					
4.	Saya mempersilakan pegawai lain untuk istirahat terlebih dahulu, saat melihat kondisinya memang tidak memungkinkan untuk melanjutkan pekerjaannya, meskipun saya sendiri saat itu merasa lelah					
Conscientiousness (Y_{1.2})						
5.	Saya benar-benar menyelesaikan semua tugas di area agar tidak menyusahkan karyawan lain pada shift berikutnya					
6.	Saya selalu membersihkan area walaupun area tidak terlalu kotor					
7.	Saya tetap mematuhi peraturan walaupun tidak ada yang mengawasi dan memperbaiki kesalahan saat saya bekerja serta tidak usah menunggu ditegur terlebih dahulu oleh kepala bagian					
Sportsmanship (Y_{1.3})						
8.	Saya tidak mengeluh saat harus bekerja lembur / melebihi jam kerja					
9.	Saya bersabar ketika menghadapi permintaan staff lain yang sebenarnya menyusahkan saya					
10.	Saya menghindari sikap mengeluh jika rekan kerja saya dalam satu tim (bagian) sedang berada di luar area perusahaan					

11.	Saya tidak pernah malas melakukan perintah atasan, meskipun tugas tersebut bukan tugas utama saya					
Courtesy (Y_{1.4})						
12.	Saya bersikap sopan ketika memberi masukan terhadap kepala bagian dan rekan kerja					
13.	Saya menegur dengan sopan apabila ada pegawai baru melakukan kesalahan saat bekerja					
14.	Saya menghindari pertengkaran dengan rekan kerja					
Civic virtue (Y_{1.5})						
15.	Saya berusaha selalu mengikuti acara-acara yang diadakan oleh organisasi untuk kepentingan saya pribadi dan organisasi saya					
16.	Saya mengajak teman yang malas mengikuti training agar termotivasi mengikutinya untuk meningkatkan skill agar kualitas pelayanan meningkat					
17.	Saya berhati-hati dan rajin mengecek peralatan (sarana dan prasarana) agar peralatan perusahaan tidak cepat rusak					
Kepuasan Kerja (Z)						
Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri (Z_{1.1})						
1.	Saya puas dengan hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
2.	Saya melakukan sesuatu yang sangat berharga dalam pekerjaan saya					

Kepuasan pada gaji (Z_{1.2})						
3.	Saya puas dengan gaji yang saya terima setiap bulan dari organisasi ini sesuai dengan tanggung jawab saya.					
Kepuasan pada promosi (Z_{1.3})						
4.	Saya merasa puas dengan program promosi yang disediakan di organisasi ini bagi setiap pegawai secara adil sesuai prestasi kerja					
Kepuasan terhadap pengawasan (Z_{1.4})						
5.	Pengawasan kerja di organisasi ini dilakukan dengan intensif sehingga membuat saya puas.					
6.	Saya cukup puas bekerja di organisasi ini karena pengawasan terhadap pegawai saat bekerja membuat pegawai bekerja lebih semangat					
Kepuasan terhadap rekan kerja (Z_{1.5})						
7.	Saya puas bekerja di organisasi ini karena semua rekan kerja saya selalu memotivasi saya dalam bekerja.					
8.	Hubungan kerja saya dengan semua rekan kerja saya cukup baik, sehingga saya puas dalam bekerja					
Kondisi Kerja (Z_{1.6})						
9.	Saya puas bekerja di organisasi ini karena lingkungan kerja saya cukup kondusif dan nyaman					

LAMPIRAN 2

TABULASI IDENTITAS

RESPONDEN

No.	Nama	L/P	Usia	Pendidikan	Jabatan
1	Reizki Atika Cahyani	P	30-39 Tahun	S1	Tenaga Administrasi Fraksi
2	Ari Supriyadi	L	40-49 Tahun	SMA	Tenaga Administrasi Fraksi
3	Ranti Fiyatmi	P	30-39 Tahun	S1	Tenaga Administrasi Fraksi
4	Ika Budiyati	P	40-49 Tahun	SMK	Tenaga Administrasi Fraksi
5	Kurnia Inggaryati	P	30-39 Tahun	S1	Tenaga Administrasi Fraksi
6	Arif Nurhidayat	L	40-49 Tahun	S1	Tenaga Administrasi Fraksi
7	Sarmuji Mulyono	L	50-59 Tahun	SMA	Tenaga Administrasi Fraksi
8	Kristiani	P	40-49 Tahun	D3	Tenaga Administrasi Fraksi
9	Siti Arifah	P	40-49 Tahun	D3	Tenaga Administrasi Pimpinan
10	Muhammad Syafik Udin	L	40-49 Tahun	S1	Tenaga Administrasi Pimpinan
11	Purwantoro	L	30-39 Tahun	S1	Tenaga Administrasi Pimpinan
12	Nutria Wijayanti	P	20-29 Tahun	S1	Tenaga Administrasi Pimpinan
13	Supriyono	L	30-39 Tahun	SMK	Tenaga Administrasi
14	Hariatun Kusyunarti Saptasari	P	30-39 Tahun	S1	Tenaga Administrasi
15	Endaryati Widiastuti	P	30-39 Tahun	S1	Tenaga Administrasi
16	Rizki Satria Mahendra	L	30-39 Tahun	D3	Tenaga Administrasi
17	Mita Marfiyani	P	30-39 Tahun	S1	Tenaga Administrasi
18	Dwi Cahya Putro	P	40-49 Tahun	SMA	Tenaga Administrasi
19	Hasti Purniningrum	P	30-39 Tahun	S1	Tenaga Administrasi
20	Catur Hadi Setyawan	L	30-39 Tahun	S1	Tenaga Administrasi
21	Diana Zain Rahmawati	P	20-29 Tahun	S1	Tenaga Administrasi

No.	Nama	L/P	Usia	Pendidikan	Jabatan
22	Rendi Prasetiya	L	30-39 Tahun	SMK	Tenaga Supir
23	Heru Sutrisno	L	40-49 Tahun	SMK	Tenaga Supir
24	Purwanto	L	40-49 Tahun	SMA	Tenaga Supir
25	Agus Sulistriyanto	L	40-49 Tahun	SMK	Tenaga Supir
26	Wiranto Utomo	L	40-49 Tahun	SMA	Tenaga Supir
27	Sarwidi	L	40-49 Tahun	SMA	Tenaga Supir
28	Bambang Herawanto	L	40-49 Tahun	SMA	Tenaga Supir
29	Hery Danarjati	L	30-39 Tahun	SMA	Tenaga Supir
30	Sarjono	L	40-49 Tahun	SMK	Tenaga Pramusaji
31	Andi Setiawan	L	30-39 Tahun	SMK	Tenaga Pramusaji
32	Agung Widodo	L	30-39 Tahun	SMA	Tenaga Pramusaji
33	Fitri Wulandari	P	30-39 Tahun	SMA	Tenaga Pramusaji
34	Marwanto	L	40-49 Tahun	SMK	Tenaga Keamanan
35	Agus Ratmantoro	L	40-49 Tahun	SMA	Tenaga Keamanan
36	Agus Suwaljiyanto	L	40-49 Tahun	SMA	Tenaga Keamanan
37	Arif Wibowo	L	30-39 Tahun	SMA	Tenaga Keamanan
38	Hendri Santosa	L	40-49 Tahun	SMK	Tenaga Keamanan
39	Sumardi	L	50-59 Tahun	SMA	Tenaga Keamanan
40	Sih Susanti	P	40-49 Tahun	D2	Tenaga Keamanan
41	Saifulloh Maulana Ramadani	L	20-29 Tahun	SMK	Tenaga Keamanan
42.	Aris Yunianto	L	40-49 Tahun	SMK	Tenaga Kebersihan

No.	Nama	L/P	Usia	Pendidikan	Jabatan
43.	Sugeng Prabowo	L	40-49 Tahun	SMK	Tenaga Kebersihan
44.	Sugiwanto Fori Ambar Asih	L	30-39 Tahun	SMA	Tenaga Kebersihan
45.	Agus Suminto	L	40-49 Tahun	SMA	Tenaga Kebersihan
46.	Ahmad Sufyan Hadi	L	40-49 Tahun	SMK	Tenaga Kebersihan

LAMPIRAN 3
TABULASI DATA

Servant Leadership (X₁)

No	X _{1.1.1}	X _{1.1.2}	X _{1.2.1}	X _{1.2.2}	X _{1.3.1}	X _{1.4.1}	X _{1.4.2}	X _{1.4.3}	Skor
1.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3.	5	5	5	5	5	5	4	4	4,75
4.	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5.	5	5	5	5	5	5	4	4	4,75
6.	5	5	5	5	4	4	4	4	4,5
7.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8.	1	1	2	2	2	2	2	2	1,75
9.	5	5	5	5	5	4	5	5	4,88
10.	5	5	5	5	5	5	5	4	4,88
11.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12.	5	5	5	5	5	4	5	5	4,88
13.	4	4	4	4	3	4	4	4	3,88
14.	5	5	5	5	4	4	4	4	4,5
15.	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16.	1	1	2	2	2	2	2	2	1,75
17.	5	5	5	5	4	4	4	4	4,5
18.	5	5	5	5	5	5	4	4	4,75
19.	5	5	5	5	4	4	4	5	4,63
20.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22.	5	5	4	4	4	4	4	4	4,25
23.	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24.	4	5	5	5	4	4	4	5	4,5
25.	5	4	5	5	5	5	5	5	4,88
26.	5	5	4	5	5	5	4	4	4,63

No	X _{1.1.1}	X _{1.1.2}	X _{1.2.1}	X _{1.2.2}	X _{1.3.1}	X _{1.4.1}	X _{1.4.2}	X _{1.4.3}	Skor
27.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30.	2	2	2	1	1	1	1	2	1,5
31.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32.	5	5	5	5	5	5	4	4	4,75
33.	5	4	4	4	4	4	4	4	4,13
34.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35.	2	2	2	2	2	2	2	2	2
36.	4	4	4	4	4	4	5	5	4,25
37.	5	5	5	5	5	5	5	4	4,88
38.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39.	4	4	4	5	5	4	5	5	4,5
40.	4	3	4	4	3	4	4	4	3,75
41.	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42.	5	5	5	4	4	4	4	4	4,38
43.	5	4	4	4	4	5	4	4	4,25
44.	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45.	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46.	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Keadilan Organisasional (X₂)

No	X _{2.1.1}	X _{2.1.2}	X _{2.1.3}	X _{2.2.1}	X _{2.2.2}	X _{2.2.3}	X _{2.3.1}	X _{2.3.2}	Skor
1.	4	4	5	4	4	5	4	5	4,38
2.	5	5	5	4	4	4	4	4	4,38
3.	5	4	5	5	4	5	5	4	4,63
4.	1	2	2	1	1	2	1	2	1,5

No	X _{2.1.1}	X _{2.1.2}	X _{2.1.3}	X _{2.2.1}	X _{2.2.2}	X _{2.2.3}	X _{2.3.1}	X _{2.3.2}	Skor
5.	5	4	5	5	4	5	5	5	4,75
6.	4	5	5	5	4	5	5	4	4,63
7.	4	5	4	5	5	4	5	4	4,5
8.	1	2	2	1	2	2	1	1	1,5
9.	4	5	4	4	4	5	5	4	4,38
10.	5	5	4	5	4	4	4	5	4,5
11.	4	5	4	4	5	5	5	5	4,63
12.	4	5	4	4	5	5	4	4	4,38
13.	3	3	4	4	5	4	3	3	3,63
14.	5	5	5	4	4	5	3	4	4,38
15.	5	4	3	5	5	5	3	3	4,13
16.	1	1	1	1	2	1	2	1	1,25
17.	5	4	4	4	4	4	5	4	4,25
18.	5	5	4	4	4	5	5	5	4,63
19.	5	4	5	4	4	5	4	5	4,5
20.	4	5	5	5	4	5	5	5	4,75
21.	5	5	5	4	4	4	4	5	4,5
22.	5	4	4	5	4	5	5	5	4,63
23.	1	1	2	2	1	2	2	2	1,63
24.	5	4	5	5	4	5	5	5	4,75
25.	4	5	5	5	4	5	5	5	4,75
26.	5	4	4	5	5	4	4	4	4,38
27.	5	5	5	5	4	5	5	5	4,88
28.	5	5	5	4	4	4	4	5	4,5
29.	5	4	4	4	5	5	4	4	4,38
30.	1	1	1	2	1	1	2	2	1,38
31.	4	4	5	4	4	4	5	4	4,25

No	X _{2.1.1}	X _{2.1.2}	X _{2.1.3}	X _{2.2.1}	X _{2.2.2}	X _{2.2.3}	X _{2.3.1}	X _{2.3.2}	Skor
32.	5	4	5	4	5	5	5	5	4,75
33.	4	5	5	4	5	5	4	4	4,5
34.	4	5	4	4	5	5	5	5	4,63
35.	1	2	2	1	1	1	1	2	1,38
36.	4	5	4	5	4	5	5	4	4,5
37.	5	5	4	4	4	5	4	4	4,38
38.	4	5	4	5	5	4	5	5	4,63
39.	5	4	5	5	5	5	5	5	4,88
40.	4	4	5	4	5	3	5	5	4,38
41.	5	4	4	3	5	5	4	3	4,13
42.	4	5	5	5	4	5	4	5	4,63
43.	4	4	4	4	4	4	4	5	4,13
44.	4	4	5	5	4	5	5	5	4,63
45.	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46.	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Budaya Organisasional (X₃)

No	X _{3.1.1}	X _{3.2.1}	X _{3.2.2}	X _{3.3.1}	X _{3.4.1}	X _{3.4.2}	X _{3.5.1}	X _{3.5.2}	Skor
1.	5	5	4	5	4	5	4	5	4,63
2.	4	4	4	5	5	5	4	5	4,5
3.	5	4	5	4	5	4	4	4	4,38
4.	1	2	2	2	1	1	1	2	1,5
5.	5	4	4	5	5	5	5	5	4,75
6.	4	4	4	4	4	4	4	5	4,13
7.	5	5	5	4	5	4	5	5	4,75
8.	1	2	1	2	1	2	2	2	1,63
9.	4	4	4	5	5	4	4	5	4,38

No	X _{3.1.1}	X _{3.2.1}	X _{3.2.2}	X _{3.3.1}	X _{3.4.1}	X _{3.4.2}	X _{3.5.1}	X _{3.5.2}	Skor
10.	5	5	5	5	5	5	4	5	4,88
11.	5	4	5	4	5	4	4	4	4,38
12.	4	5	5	5	5	4	4	4	4,5
13.	4	3	3	4	3	4	4	5	3,75
14.	5	3	5	3	4	4	4	4	4
15.	3	3	4	4	4	3	5	5	3,88
16.	1	1	2	2	2	2	2	1	1,63
17.	5	4	4	5	4	4	4	5	4,38
18.	5	5	4	4	4	4	5	5	4,5
19.	4	4	5	4	5	5	5	5	4,63
20.	4	5	5	4	5	4	4	4	4,38
21.	4	4	4	4	5	5	5	4	4,38
22.	4	5	4	4	4	5	5	5	4,5
23.	2	1	1	1	2	2	2	2	1,63
24.	4	5	5	5	5	5	5	4	4,75
25.	4	5	4	5	4	5	5	5	4,63
26.	4	5	5	4	4	5	5	4	4,5
27.	5	4	4	5	5	4	4	4	4,38
28.	5	5	5	5	4	4	5	4	4,63
29.	5	5	5	5	5	5	5	4	4,88
30.	2	2	2	2	2	2	2	1	1,88
31.	4	4	4	4	5	4	5	5	4,38
32.	4	5	5	5	4	5	5	5	4,75
33.	5	4	5	5	4	5	5	5	4,75
34.	4	4	5	4	5	4	4	5	4,38
35.	2	1	2	2	1	1	1	1	1,38
36.	5	4	4	5	5	5	4	4	4,5

Organizational Citizenship Behaviour (Y)

No	Y _{1.1.1}	Y _{1.1.2}	Y _{1.1.3}	Y _{1.1.4}	Y _{1.2.1}	Y _{1.2.2}	Y _{1.2.3}	Y _{1.3.1}	Y _{1.3.2}	Y _{1.3.3}	Y _{1.3.4}	Y _{1.4.1}	Y _{1.4.2}	Y _{1.4.3}	Y _{1.5.1}	Y _{1.5.2}	Y _{1.5.3}	Skor
1.	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4,59
2.	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4,65
3.	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4,47
4.	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1,65
5.	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4,47
6.	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4,41
7.	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4,53
8.	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1,41
9.	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4,53
10.	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4,59
11.	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4,53
12.	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4,65
13.	3	5	5	4	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3,71
14.	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	3	4	4	4,18

No	Y _{1.1.1}	Y _{1.1.2}	Y _{1.1.3}	Y _{1.1.4}	Y _{1.2.1}	Y _{1.2.2}	Y _{1.2.3}	Y _{1.3.1}	Y _{1.3.2}	Y _{1.3.3}	Y _{1.3.4}	Y _{1.4.1}	Y _{1.4.2}	Y _{1.4.3}	Y _{1.5.1}	Y _{1.5.2}	Y _{1.5.3}	Skor
15.	3	3	5	5	5	3	5	4	3	5	3	4	5	5	5	5	4	4,24
16.	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1,53
17.	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4,47
18.	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4,35
19.	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4,68
20.	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4,59
21.	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4,71
22.	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4,53
23.	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1,65
24.	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4,47
25.	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4,59
26.	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4,41
27.	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4,71
28.	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4,59
29.	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4,65
30.	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1,59

No	Y _{1.1.1}	Y _{1.1.2}	Y _{1.1.3}	Y _{1.1.4}	Y _{1.2.1}	Y _{1.2.2}	Y _{1.2.3}	Y _{1.3.1}	Y _{1.3.2}	Y _{1.3.3}	Y _{1.3.4}	Y _{1.4.1}	Y _{1.4.2}	Y _{1.4.3}	Y _{1.5.1}	Y _{1.5.2}	Y _{1.5.3}	Skor
31.	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,65
32.	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4,53
33.	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4,35
34.	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4,59
35.	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1,65
36.	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4,47
37.	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4,47
38.	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4,59
39.	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4,53
40.	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3,59
41.	4	5	3	4	5	3	5	5	5	4	4	4	3	5	3	4	4	4,12
42.	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4,59
43.	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4,35
44.	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4,59
45.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4,18
46.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4,76

Kepuasan Kerja (Z)

No	Z _{1.1.1}	Z _{1.1.2}	Z _{1.2.1}	Z _{1.3.1}	Z _{1.4.1}	Z _{1.4.2}	Z _{1.5.1}	Z _{1.5.2}	Z _{1.6.1}	Skor
1.	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4,66
2.	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4,67
3.	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,11
4.	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1,56
5.	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4,78
6.	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4,22
7.	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4,22
8.	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1,56
9.	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4,78
10.	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4,44
11.	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4,44
12.	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4,67
13.	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3,89
14.	3	4	4	5	5	3	4	3	3	3,78
15.	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4,11
16.	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1,67
17.	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4,67
18.	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4,44
19.	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4,33
20.	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4,44
21.	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4,56
22.	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4,67
23.	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1,44
24.	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4,56
25.	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4,44

No	Z _{1.1.1}	Z _{1.1.2}	Z _{1.2.1}	Z _{1.3.1}	Z _{1.4.1}	Z _{1.4.2}	Z _{1.5.1}	Z _{1.5.2}	Z _{1.6.1}	Skor
26.	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4,33
27.	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4,56
28.	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4,44
29.	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4,67
30.	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1,56
31.	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4,56
32.	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4,56
33.	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4,22
34.	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4,56
35.	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1,44
36.	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4,56
37.	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4,22
38.	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4,44
39.	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4,67
40.	3	4	4	4	5	3	4	3	4	3,78
41.	5	4	4	5	5	3	4	3	3	4
42.	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4,56
43.	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4,33
44.	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4,56
45.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46.	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4,33

LAMPIRAN 4

ANALISIS DESKRIPTIF

VARIABEL

Variabel *Servant Leadership*

	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
X _{1.1.1}	1.00	5.00	4,39	1,14
X _{1.1.2}	1.00	5.00	4,33	1,15
X _{1.2.1}	1.00	5.00	4,37	1,02
X _{1.2.2}	1.00	5.00	4,37	1,08
X _{1.3.1}	1.00	5.00	4,22	1,09
X _{1.4.1}	1.00	5.00	4,22	1,05
X _{1.4.2}	1.00	5.00	4,18	1,04
X _{1.5.1}	1.00	5.00	4,20	0,98

Variabel Keadilan Organisasional

	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
X _{2.1.1}	1.00	5.00	4,04	1,30
X _{2.1.2}	1.00	5.00	4,11	1,16
X _{2.1.3}	1.00	5.00	4,13	1,11
X _{2.2.1}	1.00	5.00	4,02	1,18
X _{2.2.2}	1.00	5.00	3,98	1,14
X _{2.2.3}	1.00	5.00	4,24	1,20
X _{2.3.1}	1.00	5.00	4,09	1,20
X _{2.3.2}	1.00	5.00	4,11	1,14

Variabel Budaya Organisasional

	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
X _{3.1.1}	1.00	5.00	4,09	1,15
X _{3.2.1}	1.00	5.00	3,96	1,15
X _{3.2.2}	1.00	5.00	4,11	1,10

X _{3.3.1}	1.00	5.00	4,06	1,06
X _{3.4.1}	1.00	5.00	4,04	1,15
X _{3.4.2}	1.00	5.00	4,04	1,09
X _{3.5.1}	1.00	5.00	4,11	1,08
X _{3.5.2}	1.00	5.00	4,15	1,15

Variabel *Organizational Citizenship Behaviour*

	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
Y _{1.1.1}	1.00	5.00	4,09	1,11
Y _{1.1.2}	1.00	5.00	4,15	1,11
Y _{1.1.3}	1.00	5.00	4,06	1,21
Y _{1.1.4}	1.00	5.00	4	1,11
Y _{1.2.1}	1.00	5.00	4,30	1,13
Y _{1.2.2}	1.00	5.00	4,09	1,15
Y _{1.2.3}	1.00	5.00	4,09	1,33
Y _{1.3.1}	1.00	5.00	4,17	1,20
Y _{1.3.2}	1.00	5.00	4,09	1,09
Y _{1.3.3}	1.00	5.00	4,11	1,06
Y _{1.3.4}	1.00	5.00	4,02	1,06
Y _{1.4.1}	1.00	5.00	4,18	1,10
Y _{1.4.2}	1.00	5.00	3,90	1,12
Y _{1.4.3}	1.00	5.00	4,06	0,99
Y _{1.5.1}	1.00	5.00	4,04	1,07
Y _{1.5.2}	1.00	5.00	4,02	1,25
Y _{1.5.3}	1.00	5.00	4,22	1,11

Variabel Kepuasan Kerja

	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
Z _{1.1.1}	1.00	5.00	4,04	1,09
Z _{1.1.2}	1.00	5.00	4,04	1,05
Z _{1.2.1}	1.00	5.00	4,04	1,11
Z _{1.3.1}	1.00	5.00	3,98	1,08
Z _{1.4.1}	1.00	5.00	4,06	1,12
Z _{1.4.2}	1.00	5.00	3,98	1,18
Z _{1.5.1}	1.00	5.00	4,04	1,23
Z _{1.5.2}	1.00	5.00	4,02	1,18
Z _{1.6.1}	1.00	5.00	4,04	1,03

LAMPIRAN 5

UJI VALIDITAS & UJI

RELIABILITAS

UJI VALIDITAS

Variabel	Validitas			
	Item	Korelasi	R tabel (5%)	Keterangan
(X _{1.1}) Kasih Sayang	X _{1.1.1}	0.957	0,2907	Valid
	X _{1.1.2}	0.954	0,2907	Valid
(X _{1.2}) Pemberdayaan	X _{1.2.1}	0.970	0,2907	Valid
	X _{1.2.2}	0.978	0,2907	Valid
(X _{1.3}) Visi	X _{1.3.1}	0.962	0,2907	Valid
(X _{1.4}) Kerendahan Hati	X _{1.4.1}	0.951	0,2907	Valid
	X _{1.4.2}	0.948	0,2907	Valid
	X _{1.5.1}	0.930	0,2907	Valid
(X _{2.1}) Keadilan Distributif	X _{2.1.1}	0.921	0,2907	Valid
	X _{2.1.2}	0.906	0,2907	Valid
	X _{2.1.3}	0.907	0,2907	Valid
(X _{2.2}) Keadilan Prosedural	X _{2.2.1}	0.922	0,2907	Valid
	X _{2.2.2}	0.869	0,2907	Valid
	X _{2.2.3}	0.920	0,2907	Valid
(X _{2.3}) Keadilan Interaksional	X _{2.3.1}	0.903	0,2907	Valid
	X _{2.3.2}	0.903	0,2907	Valid
(X _{3.1}) Kesadaran Diri	X _{3.1.1}	0.884	0,2907	Valid
(X _{3.2}) Keagresifan	X _{3.2.1}	0.901	0,2907	Valid
	X _{3.2.2}	0.890	0,2907	Valid
(X _{3.3}) Kepribadian	X _{3.3.1}	0.891	0,2907	Valid
(X _{3.4}) Perfoma	X _{3.4.1}	0.905	0,2907	Valid
	X _{3.4.2}	0.912	0,2907	Valid
(X _{3.5}) Orientasi Tim	X _{3.5.1}	0.904	0,2907	Valid
	X _{3.5.2}	0.888	0,2907	Valid

Variabel	Validitas			
	Item	Korelasi	R tabel (5%)	Keterangan
(Y _{1.1}) Altruism	Y _{1.1.1}	0.884	0,2907	Valid
	Y _{1.1.2}	0.874	0,2907	Valid
	Y _{1.1.3}	0.889	0,2907	Valid
	Y _{1.1.4}	0.900	0,2907	Valid
(Y _{1.2}) Conscientiousness	Y _{1.2.1}	0.898	0,2907	Valid
	Y _{1.2.2}	0.884	0,2907	Valid
	Y _{1.2.3}	0.929	0,2907	Valid
(Y _{1.3}) Sportsmanship	Y _{1.3.1}	0.909	0,2907	Valid
	Y _{1.3.2}	0.870	0,2907	Valid
	Y _{1.3.3}	0.885	0,2907	Valid
	Y _{1.3.4}	0.889	0,2907	Valid
(Y _{1.4}) Courtesy	Y _{1.4.1}	0.911	0,2907	Valid
	Y _{1.4.2}	0.882	0,2907	Valid
	Y _{1.4.3}	0.864	0,2907	Valid
(Y _{1.5}) Civic virtue	Y _{1.5.1}	0.853	0,2907	Valid
	Y _{1.5.2}	0.917	0,2907	Valid
	Y _{1.5.3}	0.914	0,2907	Valid
(Z _{1.1}) Kepuasan pada pekerjaan	Z _{1.1.1}	0.899	0,2907	Valid
	Z _{1.1.2}	0.903	0,2907	Valid
(Z _{1.2}) Kepuasan pada gaji	Z _{1.2.1}	0.913	0,2907	Valid
(Z _{1.3}) Kepuasan pada promosi	Z _{1.3.1}	0.878	0,2907	Valid
(Z _{1.4}) Kepuasan pada pengawasan	Z _{1.4.1}	0.865	0,2907	Valid
	Z _{1.4.2}	0.890	0,2907	Valid

Variabel	Validitas			
	Item	Korelasi	R tabel (5%)	Keterangan
(Z _{1.5}) Kepuasan pada rekan kerja	Z _{1.5.1}	0.929	0,2907	Valid
	Z _{1.5.2}	0.883	0,2907	Valid
(Z _{1.6}) Kondisi kerja	Z _{1.6.1}	0.905	0,2907	Valid

UJI RELIABILITAS

A. *Servant Leadership*

Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	N of items
0.987	0.989	8

B. *Keadilan Organisasional*

Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	N of items
0.969	0.974	8

C. *Budaya Organisasional*

Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	N of items
0.965	0.971	8

D. Organizational Citizenship Behaviour*Reliability Statistics*

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	N of items
0.984	0.985	17

E. Kepuasan Kerja*Reliability Statistics*

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	N of items
0.969	0.974	9

LAMPIRAN 6

SURAT BALASAN PENELITIAN

