

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DARI
PERSPEKTIF ISLAMI DIMEDIASI KEPUASAN KERJA
(Studi Pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes)**

SKRIPSI



Disusun oleh:

Nama : Mochamad Reza Gumelar
Nomor Mahasiswa : 17311331
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2021

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DARI
PERSPEKTIF ISLAMI DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat pelaksanaan ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Disusun oleh:

Nama : Mochamad Reza Gumelar
Nomor Mahasiswa : 17311331
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa didalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 12 Maret 2021

Penulis



Mochamad Reza Gumelar

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

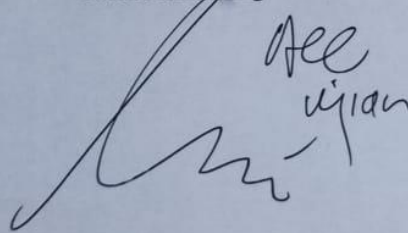
**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DARI
PERSPEKTIF ISLAMI DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**

Nama : Mochamad Reza Gumelar
Nomor Mahasiswa : 17311331
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 12 Maret 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DIMEDIASI KEPUASAN KERJA

Disusun Oleh : **MOCHAMAD REZA GUMELAR**
Nomor Mahasiswa : **17311331**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Selasa, 06 April 2021

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Muafi, Prof. Dr., S.E., M.Si.

Penguji : Suhartini, Dra., M.Si.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Prof. Jake Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DARI
PERSPEKTIF ISLAMI DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**

Mochamad Reza Gumelar

Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

17311331@student.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dari Perspektif Islami Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes yang berjumlah 50 Pegawai. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil analisis data dalam penelitian ini adalah *Servant Leadership*, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior From Islamic Perspective* (OCBIP) dengan nilai $P < 0,05$. Kemudian, *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasional juga berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai $P < 0,05$. Hasil selanjutnya adalah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh signifikan ($P < 0,05$) *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasional terhadap OCBIP. Dari hasil analisis data tersebut maka dapat ditarik kesimpulan (1) Terdapat pengaruh yang positif dari *Servant Leadership* terhadap OCBIP. (2) Terdapat pengaruh yang positif dari *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja. (3) Terdapat pengaruh yang positif dari Komitmen Organisasional terhadap OCBIP. (4) Terdapat pengaruh yang positif dari Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja. (5) Terdapat pengaruh yang positif dari Kepuasan Kerja terhadap OCBIP. (6) Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara *Servant Leadership* terhadap OCBIP. (7) Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Komitmen Organisasional terhadap OCBIP.

Kata Kunci : *Servant Leadership*, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, OCBIP.

**THE EFFECT OF *SERVANT LEADERSHIP* DAN ORGANIZATIONAL
COMMITMENT ON *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* FROM
ISLAMIC PERSPECTIVE MEDIATED JOB SATISFACTION**

Mochamad Reza Gumelar

Management, Faculty of Business and Economics, Universitas Islam Indonesia

17311331@student.uii.ac.id

ABSTRACT

This study discussed and analyzed the effect of Servant Leadership and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior from an Islamic Perspective Mediated by Job Satisfaction. The research method used in this research is quantitative research methods by distributing questionnaires to respondents. The population studied in this study were 50 employees of the Ministry of Religious Affairs in Brebes Regency. The data analysis method used in this research is the Structural Equation Model (SEM) using Partial Least Square (PLS).

The results of data analysis in this study are Servant Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction have an effect on Organizational Citizenship Behavior From Islamic Perspective (OCBIP) with a value of $P < 0.05$. Then, Servant Leadership and Organizational Commitment also affect Job Satisfaction with a value of $P < 0.05$. The next result is that Job Satisfaction mediates a significant effect ($P < 0.05$) of Servant Leadership and Organizational Commitment on OCBIP. From the results of the data analysis, it can be concluded that (1) There is a positive effect of Servant Leadership on OCBIP. (2) There is a positive effect of Servant Leadership on Job Satisfaction. (3) There is a positive effect of Organizational Commitment on OBIP. (4) There is a positive effect of Organizational Commitment on Job Satisfaction. (5) There is a positive effect of Job Satisfaction on OCBIP. (6) Job Satisfaction mediates the relationship between Servant Leadership and OCBIP. (7) Job Satisfaction mediates the relationship between Organizational Commitment to OCBIP.

Keyword : *Servant Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction, OCBIP.*

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, dengan rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati, penulis persembahkan Skripsi ini teruntuk:

- ❖ Allah SWT
- ❖ Rasulullah SAW sebagai panutan semua ummat muslim.
- ❖ Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
- ❖ Kedua orang tua, Bapak Jakaria Yahya, S.IP., M.M. dan Ibu Sri Yuani Jakaria, S.Pd. yang selalu memberikan contoh kepada penulis dan selalu memberikan doa terbaik untuk penulis.
- ❖ Kakak dan Adik
- ❖ Seluruh Teman dan Sahabat yang selalu ada untuk penulis.

MOTTO

Man Yazro Yahsud

(Anonim)

True leaders don't create followers, they create more leaders.

(Tom Peters)

Allah mencintai pekerja yang apabila bekerja ia menyelesaikan pekerjaannya
dengan baik.

(HR. Thabrani)

Berani, Benar, Berhasil

(KOPASSUS)

البعثة الاستاذية
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dengan mengucapkan syukur kehadirat Allah SWT, berkat Rahmat dan Ridho-Nya penulis bisa menyelesaikan skripsi yang berjudul **Pengaruh *Servant Leadership* Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dari Perspektif Islami Dimediasi Kepuasan Kerja**. Skripsi ini diajukan untuk memenuhi syarat pelaksanaan ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada junjungan kita semua Baginda Nabi Muhammad SAW yang merupakan panutan seluruh ummat.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dikarenakan keterbatasan dan kemampuan yang dimiliki penulis. Penulis menyadari jika keberhasilannya dalam Menyusun skripsi ini tidak terlepas dari Doa dan dukungan serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk dukungan, bantuan, masukan dan bimbingan tersebut penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang selalu memberikan rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini.
2. Kedua orang tua penulis, Bapak Jakaria Yahya S. IP., M.M. dan Ibu Sri Yuani Jakaria, S. Pd. yang selalu memberikan contoh kepada

penulis dan selalu menjadikan penulis anak kebanggaannya yang membuat penulis lebih termotivasi dalam menjalani perkuliahan ini. Terimakasih juga atas doa-doa yang selalu tulus dipanjatkan kepada Allah SWT yang tentunya sangat menentukan kehidupan penulis. Sekali lagi terimakasih atas ketulusannya karena selalu mengajarkan kepada penulis baik ilmu duniawi maupun ilmu akhirat yang bermanfaat.

3. Seluruh Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian di perusahaannya.
4. Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing skripsi yang selalu memberikan saran serta bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Kakak, Rizkiyaka Sosa Putra Junjuna yang selalu memberikan dukungan yang tentunya dukungan ini semata-mata membuat penulis semakin termotivasi agar selalu menyelesaikan tugas-tugas dengan baik agar bisa menjadi kebanggaan keluarga.
6. Adik, Febriani Putri Gumilar, terimakasih atas semua doa dan dukungannya. Semoga kelak menjadi anak yang bisa menjadi kebanggaan keluarga dan menjadi anak yang selalu berbakti kepada orang tua.
7. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph. D selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Universitas Islam Indonesia
8. Bapak Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph. D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

9. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
10. Ibu Dr., Dra, Trias Setiawati, M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik (DPA) dan Selaku Dosen yang memberikan saya kesempatan untuk menjadi Asisten Dosen.
11. Bapak Baziedy Aditya Darmawan S.E., M.M. selaku Manajer Marketing and Communications (MARCOMM) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
12. Rekan Asisten Dosen, M. Iqbal Nurfaizi, Badri Ikhsan, Nilam Ratna N. W., Arlita Nur Akhsana, M. Al Hafizh dan Lintang Nuralita.
13. Teman-teman MARCOMM FBE UII yang telah menemani penulis dalam mengembangkan kemampuan penulis.
14. Keluarga besar Kost Zam-Zam Putra 02 yang selalu menemani masa-masa merantau.
15. Seluruh sahabat yang tidak bisa disebutkan satu persatu namanya.
16. Teman Angkatan 2017 Manajemen yang selalu berjuang Bersama.
17. Teman-teman satu bimbingan yang berjuang bersama.

Sekali lagi penulis ucapkan terimakasih sebanyak banyaknya, semoga selalu diberikan keberkahan dan Kesehatan oleh Allah SWT. Wassalammualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, Maret 2021

Penulis,

Mochamad Reza Gumelar

DAFTAR ISI

SKRIPSI	0
SKRIPSI	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI	v
ABSTRAK	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
MOTTO	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	12
BAB II	14
LANDASAN TEORI	14
2.1 Landasan Teori	14
2.1.1 Kepemimpinan	14
2.1.1.1 <i>Servant leadership</i>	15
2.1.2 Komitmen Organisasional	21
2.2.3 Kepuasan Kerja	27
2.2.4 <i>Organizational Citizenship Behavioral</i>	31

2.2. Telaah Penelitian Terdahulu.....	43
2.2.1. Pengaruh <i>Servant leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	43
2.1.2. Pengaruh Komitmen organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	47
2.1.3. Pengaruh <i>Servant leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	53
2.1.4. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	57
.....	59
2.1.5. Pengaruh Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	59
2.3 Hubungan Antar Variabel	64
2.3.1 Pengaruh <i>Servant leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective</i>	64
2.3.2 Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja	66
2.3.3 Pengaruh Komitmen organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)</i>	67
2.3.4 Pengaruh Komitmen organisasional Terhadap Kepuasan Kerja	68
2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)</i>	69
2.3.6 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja Terhadap hubungan <i>Servant leadership</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)</i> 71	
2.3.7 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja Terhadap hubungan komitmen organisasional dan <i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)</i> 72	
2.4 Kerangka Pikir Penelitian.....	73
2.5 Hipotesis Penelitian.....	76
BAB III.....	77

METODE PENELITIAN	77
3.1 Pendekatan Penelitian	77
3.2 Lokasi Penelitian	77
3.3 Variabel Penelitian.....	79
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	80
3.5 Populasi dan Sampel.....	85
3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	86
3.6.1 Jenis Data.....	86
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data	86
3.7 Metode Analisis Data	87
3.7.1 Analisis Deskriptif.....	88
3.7.2 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)	88
3.7.3 Partial Least Square (PLS)	88
BAB IV	95
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	95
4.1 Pengumpulan Data.....	95
4.2 Analisis Karakteristik Responden.....	96
4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	98
4.3.1 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel <i>Servant Leadership</i>.....	99
4.3.2 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasional.....	101
4.3.3 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.....	102
4.3.4 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel.....	104
4.4 Analisis Kuantitatif.....	107
4.4.1 Pengukuran Model (Outer Model).....	107
1. Convergent Validity.....	107

2.	<i>Discriminant Validity</i>	111
3.	Uji Reliabilitas Konstruk (<i>Composite Reliability</i>).....	113
4.5	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	114
4.5.1	R-Square (R^2)	114
4.5.2	Q ² Predictive Relevance	115
4.5.3	Uji Signifikansi (<i>Bootstrapping</i>).....	116
4.5.4	Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis.....	121
4.6	Pembahasan	122
4.6.1	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap OCBIP.....	122
4.6.2	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja	123
4.6.3	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCBIP	125
4.6.4	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	126
4.6.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCBIP.....	127
4.6.6	Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif <i>Servant leadership</i> terhadap OCBIP.....	129
4.6.7	Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif Komitmen Organisasional terhadap OCBIP	130
BAB V	132
KESIMPULAN DAN SARAN	132
5.1	Kesimpulan.....	132
5.2	Saran	132
DAFTAR PUSTAKA	134
LAMPIRAN	141

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Perkembangan Indikator OCB berdasarkan historis penelitian sebelumnya	39
Tabel 2.2 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu Variabel <i>Servant leadership</i> ..	40
Tabel 2.3 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu Variabel Komitmen Organisasional.....	41
Tabel 2.4 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu Variabel Kepuasan Kerja	41
Tabel 2.5 Review Penelitian Terdahulu Variabel OCB.....	42
Tabel 2.6. Telaah Penelitian Terdahulu pengaruh <i>Servant leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior</i>	46
Tabel 2.7. Telaah Penelitian Terdahulu pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	51
Tabel 2.8. Telaah Penelitian Terdahulu Pengaruh <i>Servant leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	55
Tabel 2.9. Telaah Penelitian Terdahulu Pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kepuasan Kerja	58
Tabel 2.10 Telaah Penelitian Terdahulu Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB	63
Tabel 4.1. Hasil Pengembalian Kuesioner.....	95
Tabel 4.2 Karakteristik Responden.....	96
Tabel 4.3 Karakteristik Dominan Responden.....	97
Tabel 4.4 Variabel <i>Servant leadership</i> (X ₁)	99
Tabel 4.5 Deskriptif Variabel <i>Servant Leadership</i> (X ₁).....	100
Tabel 4.6 Variabel Komitmen Organisasional (X ₂)	101
Tabel 4.7 Deskriptif Variabel Komitmen organisasional (X ₂).....	102
Tabel 4.8 Variabel Kepuasan kerja (Z)	103
Tabel 4.9 Deskriptif Variabel Kepuasan kerja (Z)	104
Tabel 4.10 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective</i> (Y).....	104

Tabel 4.11 Deskriptif Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (Z)</i>	106
Tabel 4.12 Kesimpulan Hasil Uji Deskriptif Dari Setiap Variabel.....	106
Tabel 4.13. Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Servant Leadership</i>	108
Tabel 4.14. Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen Komitmen Organisasional	109
Tabel 4.15. Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Endogen Kepuasan Kerja.....	110
Tabel 4.16. Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Endogen <i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)</i>	110
Tabel 4.17 Hasil <i>Cross Loading</i>	111
Tabel 4.18. Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk.....	114
Tabel 4.19. Hasil Uji R-Square.....	115
Tabel 4.20: Hasil Pengujian Hubungan Antar Konstruk (Uji Hipotesis).....	117
Tabel 4.21 Pengaruh Tidak Langsung	119
Tabel 4.22 Kesimpulan Uji Hipotesis.....	121



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Penelitian	75
Gambar 4.1 Hasil Analisa Validitas Konstruk.....	108



DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian.....	141
Tabulasi Data Penelitian.....	147
Analisis Deskriptif Responden Penelitian.....	150
Hasil PLS.....	151
Surat Izin Penelitian.....	160
Surat Tanda Bukti Melakukan Penelitian.....	161
Biodata Penulis.....	162



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur dalam organisasi atau didalam sebuah perusahaan. Sumber daya manusia yang terdapat dalam suatu organisasi tentunya memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Dengan latar belakang yang berbeda tersebut maka diperlukan manajemen yang baik agar tujuan organisasi dapat tercapai. Sumber daya manusia dalam organisasi memiliki peran penting untuk keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Pegawai tidak dipandang hanya sebagai modal atau biaya (*expense*), tetapi pegawai juga merupakan salah satu bentuk *organizational resource* yang dapat meningkatkan kompetitif organisasi. Oleh karena itu, agar pegawai dapat menjadi sumber daya utama dan mampu menyelesaikan semua tugas dan pekerjaannya dengan baik maka harus dikembangkan kemampuannya dan juga harus selalu diberi dukungan oleh organisasi.

Dalam organisasi tentunya terdapat beberapa persoalan yang mana bisa saja seorang pegawai akan dihadapkan oleh sejumlah tugas dan tanggung jawab yang besar dan tentunya terdapat tuntutan akan peran profesinya. Dengan adanya keterbatasan yang dimiliki pegawai tersebut, maka sangat dibutuhkan perilaku berperan lebih dari para pegawai yang dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Menurut Organ, *et al.* (2006) OCB merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), perilaku ini tidak secara langsung atau tidak secara eksplisit akan dikaitkan dengan sistem *reward* , dan yang secara keseluruhan (*agregat*) akan membantu organisasi dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi yang ada pada organisasi. OCB bersifat bebas dan tidak ada paksaan, hal ini karena perilaku OCB tidak diharuskan, melainkan sebagai pilihan pribadi dari pegawai. OCB merupakan salah satu perilaku positif yang ada dalam organisasi yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja.

Menurut Kamil *et al* (2014) secara umum perilaku yang ditunjukkan dalam OCB merupakan nilai-nilai yang selalu melekat bagi setiap Muslim. Namun, kebanyakan dari penelitian yang ada mengenai OCB, kebanyakan dilakukan dengan dasar sistem nilai Barat dan sedikit sekali yang mempertimbangkan sudut pandang Muslim. Maka, dalam penelitian ini penulis melihat OCB dari sudut pandang Muslim atau menurut Kamit *et al.* disebut sebagai *Orgnaizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP). Hal ini sesuai dengan objek penelitian ini yaitu di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah. Sistem nilai Barat banyak membahas hal-hal yang berhubungan dengan faktor duniawi karena pandangan materialism yang sangat melekat dan substantive bagi mereka. Sedangkan didalam nilai Islam tidak hanya melihat sisi dunia saja tetapi akhirat juga sebagai substansinya. Dalam Islam, deskripsi tersebut merupakan salah satu dari sekian banyak karakteristik seorang Muslim, seperti sabda Rasulullah SAW didalam salah satu hadist Riwayat Thabrani dan

Daruquthni yaitu “*Dan sebaik-baiknya manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia.*”.

Meningkatnya perilaku OCB tidak lepas dari peran sumber daya manusia yaitu pegawai dalam organisasi. Menurut Aprilda *et al.* (2019) terjadinya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mungkin memang terlihat sederhana atau bahkan sepele, namun penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa OCB secara umum menguntungkan organisasi secara substansial. Terlepas dari bukti tersebut, tentunya bergantung pada cara pegawai merasakan manfaat dari OCB sebagai sarana untuk meningkatkan fungsi dan efektivitas organisasi. Keputusan dan kebijakan yang dibuat oleh seorang pemimpin tentunya diharapkan tidak saja mempengaruhi keberhasilan organisasi, tetapi juga perilaku seluruh pegawai didalam organisasi.

Dalam upaya untuk menggerakkan pegawainya, seorang pemimpin harus berperan agar para pegawainya merasa tergerak. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan pegawai dan organisasi. Menurut Chughtai (2017) Pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk lingkungan kerja suatu organisasi. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa disebagian besar organisasi, aspek-aspek penting pekerjaan seperti penghargaan, tenggat waktu, alokasi kerja dan evaluasi kinerja berada dibawah kendali langsung pemimpin. Salah satu tipe kepemimpinan yang memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja pegawai adalah *servant leadership*. Karakteristik inti dari pemimpin yang melayani adalah bahwa mereka melampaui kepentingan pribadi dan semata-mata fokus pada pemenuhan kebutuhan bawahan mereka. Tidak

seperti gaya kepemimpinan yang lain, dimana tujuan akhir adalah kesejahteraan organisasi, maka seorang pemimpin pelayan benar-benar peduli dengan melayani bawahan. Karena pendekatan yang berorientasi pada orang ini, pemimpin yang melayani diharapkan memiliki pengaruh yang mendalam pada kesehatan dan kesejahteraan pegawainya (Chughtai, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Nobari *et al* (2014) menemukan jika terdapat hubungan positif yang signifikan antara *servant leadership* dan OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan hubungan antara dimensi *transforming influence, responsible morality, conventional relationship, authentic self* dan *valuntary subordination* dengan OCB, sedangkan untuk dimensi spiritualitas transedental tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Prinsip utama dari teori *servant leadership* adalah dengan menempatkan kepentingan karyawan atau pegawai diatas kepentingan pribadi pemimpin. Menurut Nobari *et al* (2014), beberapa peneliti menyatakan bahwa kepemimpinan yang disarankan mungkin lebih banyak kondusif untuk OCB karena fokusnya pada pengembangan karyawan, pembangunan komunitas, kepemimpinan otentik, dan kepemimpinan bersama. Winston (2003) mengusulkan bahwa *servant leadership* kepada bawahan menghasilkan layanan timbal balik bawahan kepada pemimpin. Stone *et al.* (2004) berpendapat bahwa motif pengaruh pemimpin yang melayani tidak untuk mengarahkan yang lain melainkan untuk memotivasi dan memfasilitasi layanan dan pelayanan oleh para karyawan itu sendiri. Layanan

karyawan untuk orang lain dan pengelolaan sumber daya organisasi bisa ditafsirkan sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (Nobari *et al.* 2014).

Munculnya OCB dalam perspektif Islam tidak hanya berdampak positif bagi pegawai itu sendiri, namun juga bermanfaat serta berkontribusi kepada organisasi lebih dari kewajiban formal organisasi terhadap pegawainya. Organisasi yang sukses tentunya mempunyai pegawai yang rela bekerja tidak sekedar hanya tanggung jawabnya, namun rela melampaui tanggung jawab pada pekerjaannya dan rela meluangkan waktu lebih serta energynya agar mampu mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Perilaku tersebut tidak dapat dipastikan atau ditentukan, namun tentunya akan memberikan andil terhadap organisasi.

Organisasi tidak dapat bertahan atau sukses tanpa peran anggota organisasi yang memiliki peran positif. OCB penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang termasuk OCB yang ada di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah.

Dengan adanya lingkungan eksternal yang terus berubah, maka Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes membutuhkan kinerja yang optimal dari anggota organisasi. Hal ini agar terwujudnya efektivitas suatu organisasi melalui OCB. Pentingnya membangun OCB dalam perspektif Islam tidak terlepas dari komitmen pegawai dalam organisasi. Komitmen pegawai akan membantu terciptanya *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP). Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor yang berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (Zeinabadi, 2010).

Adapun konsep komitmen organisasional menurut Meyer dan Allen (1990) terdapat tiga bentuk komitmen, diantaranya: komitmen afektive, komitmen normative dan komitmen kontinuan (berkelanjutan). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan organisasi karena yakin dan percaya pada organisasi dimana karyawan tersebut bekerja (Luthans, 2005). Pada saat karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati memiliki kepuasan dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian Bakan *et al.* (2013) yang menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasional akan efektif dalam meningkatkan OCB jika kepuasan pegawai dapat dicapai. Dalam penelitian Ding *et al.* (2012) ditemukan bahwa kepuasan kerja sebagai mediasi atas hubungan *servant leadership* terhadap perilaku loyal karyawan. Sementara dalam penelitian Zeinabadi (2010) menemukan jika kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai antecedent OCB. Dalam hal ini, kepuasan kerja akan menjadi mediasi hubungan *servant leadership* dan komitmen organisasi dengan OCB. Ketika pegawai merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan, maka pegawai tersebut akan bekerja secara maksimal untuk menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin bukan menjadi tanggung jawabnya. Ketika seseorang mempunyai OCB yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan

organisasi karena keyakinan terhadap organisasinya (Luthans, 2006). Adanya suatu keyakinan dan kepercayaan pekerja terhadap perusahaan, maka suatu proses memotivasi itu sendiri tidak langsung akan muncul dari dalam diri pegawai tersebut.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes memiliki misi yang sangat mulia yaitu terwujudnya masyarakat Kabupaten Brebes yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin dalam rangka mewujudkan Indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong. Sedangkan misinya diantaranya adalah meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama, memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama, menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas, meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan dan meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan. Untuk menunjang misi dan visi tersebut maka dibutuhkan perilaku karyawan yang mendukung, dan *Organizational Citizenship Behavior* dalam perspektif Islam dirasa tepat, karena kemaslahatan dan ketaqwaan merupakan perilaku yang sangat membedakan dengan OCB pada umumnya.

Prinsip maslahat dapat digunakan untuk menjawab kesenjangan penelitian yang ada dalam literatur OCB. Menurut Kamil et al (2014) Syariat sebagai sistem etika dan nilai-nilai mencakup semua aspek kehidupan yang tidak berubah dan menyesuaikan diri dengan perubahan, dan tidak dapat dipisahkan dari keyakinan dasar, nilai dan tujuan dalam Agama Islam. Kata takwa berasal dari

kata waqaya yang berarti takut, menjaga diri, tanggung jawab. Dengan demikian pegawai yang bertakwa adalah pegawai yang takut kepada Allah SWT, mengerjakan perintah-Nya dan tidak melanggar larangan-Nya, dan takut terjerumus kedalam perbuatan dosa. Perilaku-perilaku seperti ini sangat diperlukan bagi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, selama proses pelayanan kepada masyarakat Kabupaten Brebes.

Menurut laporan kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes Tahun 2019 yang terbit pada tahun 2020, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes memiliki Rencana Strategis (Renstra) yang merupakan Langkah awal yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes dalam melaksanakan tugas pokoknya agar dapat menjawab berbagai tuntutan perkembangan zaman yang semakin kompleks terhadap perubahan-perubahan lingkungan, baik lingkungan lokal, regional, nasional maupun lingkungan global.

Dalam laporan kinerja tahun 2019 tercantum bagaimana kondisi umum pembangunan Bidang Agama dan Pendidikan dalam kurun waktu lima tahun yang mengacu pada upaya pencapaian tujuan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes yang mencakup 7 (tujuh) tujuan, yaitu: Peningkatan kualitas pemahaman dan pengalaman ajaran agama, Peningkatan kualitas layanan kehidupan beragama, Peningkatan kualitas kerukunan umat beragama, Peningkatan kualitas penyelenggaraan haji dan umrah, Peningkatan dan pemerataan akses dan mutu Pendidikan agama dan Keagamaan, serta Peningkatan kualitas tata kelola pembangunan bidang agama. Tujuan yang ada ini bisa tercapai jika terdapat sikap Komitmen Organisasional dari pegawai terhadap organisasi dan sikap

Organizational Citizenship Behavior dari pegawai dan juga dukungan dari pemimpin dengan *Servant Leadership* karena kebijakan dari pemimpin tentunya akan sangat membantu dan menunjang organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan laporan kinerja tahun 2019, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes memiliki saran dan masukan untuk perbaikan pada bidang Agama dan Pendidikan. Salah satu saran tersebut adalah untuk memaksimalkan ketenagaan yang ada maka perlu segera melakukan sosialisasi dan penerapan sasaran kinerja pegawai, sehingga semua pegawai dapat melaksanakan tugas sesuai dengan *Job Description*nya. Dalam memaksimalkan ketenagaan pegawai maka diperlukan peran dari *Servant Leadership*. Hal ini dikarenakan *Servant Leadership* menurut Trompenaars dan Voerman (2010) merupakan gaya manajemen dalam hal memimpin serta melayani dan berada dalam satu harmoni bersama pegawainya dan terdapat interaksi dengan lingkungan organisasi. Hal tersebut akan menunjang tercapainya ketenagaan yang maksimal dari pegawai yang tentunya akan memunculkan Kepuasan Kerja pada pegawai yang tentunya akan membantu pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan membantu organisasi dalam meningkatkan efektifitas dari organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut.

1. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah?
2. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah?
4. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic*

Perspective (OCBIP) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari beberapa rumusan masalah yang diangkat, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah.

6. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah.
7. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi bagi peneliti yang akan mengangkat topik yang serupa dengan penelitian ini. Dan diharapkan mampu memberikan kontribusi mengenai teori SDM khususnya mengenai *servant leadership*, komitmen organisasional, kepuasan kerja serta *organizational citizenship behavior from islamic perspective* (OCBIP).

2. Bagi Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi dan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan *servant leadership*, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP).

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi oleh pihak lain dalam melakukan penelitian-penelitian yang akan datang.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Kepemimpinan

Bass dan Riggio (2006) menegaskan bahwa para peneliti sejarah, politisi, ilmuwan, dan sosiolog telah lama mengakui kepemimpinan adalah suatu hubungan timbal balik secara sosial antara pemimpin dan pengikutnya. Peran seorang pemimpin sangat menentukan bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup suatu organisasi. Kreitner dan Kinicki (2010) menambahkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh sosial yang juga mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dan proses interaksi antara pemimpin dan bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Kantharia (2011) menyatakan bahwa terdapat tujuh (7) gaya kepemimpinan yaitu: (1) *Autocratic / Dictatorial*; (2) *Authoritarian / Hierarchical*; (3) *Political or Social*; (4) *laissez faire or free reign*; (5) *Transactional Leadership*; (6) *Transformational / Motivational Leadership*; (7) *Servant leadership*.

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang akan diangkat adalah *servant leadership*. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan yang melayani ini cukup relevan dan memiliki kcocokan dengan model kepemimpinan yang dikembangkan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah.

2.1.1.1 *Servant leadership*

A. *Definisi Servant leadership*

Servant leadership pertama kali dikonsepsi oleh Greenleaf pada tahun 1970. Karakteristik dari perilaku kepemimpinan yang melayani tumbuh dari nilai-nilai dan keyakinan individu. Nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani. Greenleaf dalam Kantharia (2011) memiliki pendapat jika pemimpin yang melayani akan meningkatkan produktivitas pada sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan jenis kepemimpinan *servant leadership* bertujuan kepada kepemimpinan yang melayani dan meminimalisir konflik yang ada pada organisasi.

Pengertian *Servant Leadership* menurut Greenleaf dalam Kantharia (2011) mendefinisikan: *The servant-leader is servant first... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. That person is sharply different from one who is leader first; perhaps because of the need to assuage an unusual power drive or to acquire material possessions...The leader-first and the servant-first are two extreme types. Between them there are shadings and blends that are part of the infinite variety of human nature.*

Definisi di atas dapat diartikan pemimpin yang melayani adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin. Perbedaan yang jelas dalam penekanan

bahwa melayani terlebih dahulu, untuk memastikan kepentingan orang lain adalah prioritas untuk dilayani.

Servant leadership merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan berupa menurunnya kepercayaan follower terhadap keteladanan pemimpinnya. Hal ini karena perilaku yang dicerminkan dari seorang *servant leaders* yaitu cenderung menjadi teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Contoh perilaku *servant leaders* misalnya mendengarkan pendapat dari anak buahnya (*altruistic calling*), menyembuhkan rasa emosional yang sedang bergejolak pada anak buahnya (*emotional healing*), bijaksana dalam mengambil keputusan (*wisdom*), lebih mengutamakan tindakan-tindakan persuasif (*persuasive mapping*) dari pada otoritas posisional seseorang (*organizational stewardship*). Menurut Mira & Margaretha (2011) seorang pemimpin yang melayani akan langsung terlibat dalam organisasi agar pegawai dan organisasinya dapat berkembang.

Trompenaars dan Voerman (2010) berpendapat jika *servant leadership* merupakan gaya memimpin yang melayani dan berada dalam satu frekuensi dan berinteraksi dengan lingkungan organisasinya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang melayani merupakan pemimpin yang berkeinginan kuat untuk melayani serta memimpin dan mengkomunikasikan keduanya dalam proses kepemimpinannya.

B. Karakteristik *Servant-Leader* dalam *Servant leadership*

Menurut Spears (2010) mengemukakan 10 karakteristik *servant leadership*, yang terdiri dari: (1) Mendengarkan (*Listening*), karakteristik ini

menjelaskan jika pemimpin akan mendengarkan pegawainya kemudian menganalisis dan membantu penyelesaian dari keluhan pegawainya serta seorang pemimpin juga mendengarkan suara hatinya. (2) Empati (*Empathy*) karakteristik ini dimaksud dengan seorang pemimpin harus berusaha untuk memahami masalah dan memiliki rasa empati kepada orang lain. (3) Penyembuhan (*Healing*) *Servant-leader* seorang pemimpin harus mampu melakukan penyembuhan emosional yang ada didalam organisasinya agar organisasi dapat terus berkembang. (4) Kesadaran (*Awareness*) Seorang pemimpin harus memiliki kesadaran untuk mengerti kondisi yang ada disekitar dan melihatnya secara objektif. (5) Persuasi (*Persuasion*) Pemimpin yang melayani harus selalu memiliki prinsip untuk mampu meyykinkan pegawainya atau orang lain. (6) Konseptualisasi (*Conceptualization*) Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptual yang tentunya memiliki pemikiran yang melihat kedepan atau jangka Panjang. (7) Kejelian (*Foresight*) seorang pemimpin harus memiliki kejelian dan ketelitian dalam memahami hal yang pernah terjadi sebelumnya, melihat kondisi saat ini dan jeli untuk memberi keputusan yang tepat agar keputusannya memiliki manfaat dimasa depan organisasi. (8) Keterbukaan (*Stewardship*) seorang pemimpin harus memiliki sifat terbuka dan menerima pendapat dari pegawai atau anggotanya sehingga anggota akan memiliki kepercayaan kepada pemimpinnya. (9) Komitmen untuk bertumbuh (*Commitment to the Growth of People*) karakteristik ini mewajibkan pemimpin agar mampu meningkatkan kualitas pegawai dan organisasinya sehingga organisasi dapat bertumbuh. (10) Membangun Komunitas (*Building Community*) seorang pemimpin harus mampu

membangun sebuah komunitas yang nantinya akan membantu perkembangan dirinya dan organisasi yang dipimpin.

C. Indikator *Servant leadership*.

Nwogu (2011) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* memiliki beberapa indikator yang terbagi dalam 7 indikator. Indikator *servant leadership* adalah sebagai berikut:

Moral Cinta (*Agapao Love*). Nwogu (2011) mendefinisikan moral cinta adalah seperti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat dan untuk alasan yang tepat. Moral Cinta, berarti mencintai dalam arti sosial atau moral dan termasuk merangkul keputusan dan persetujuan yang disengaja dari kehendak sebagai masalah prinsip, tugas, dan sopan. Pendekatan moral cinta mempertimbangkan orang lain dengan rasa nilai dan kemanusiaan berada di garis depan *servant leadership*, dan kunci dari hubungan pemimpin pelayan.

Kerendahan Hati (*Humility*). Kerendahan hati, menurut Nwogu (2011), adalah kemampuan untuk menjaga prestasi dan bakat seseorang dalam perspektif, yang meliputi penerimaan diri, dan selanjutnya termasuk gagasan kerendahan hati sejati sebagai tidak fokus pada diri sendiri tetapi lebih pada fokus pada lainnya. Salah satu keunggulan para pemimpin perusahaan yang membuatnya dari baik hingga hebat dan tetap pada umumnya adalah sifat kerendahan hati, yang didefinisikan sebagai pengakuan oleh pemimpin yang dia tidak tahu segalanya (Collins, 2001). Nilai kerendahan hati itu hasil dari pengakuan tidak mengetahui segalanya memungkinkan para pemimpin untuk membuka pikiran mereka di luar diri mereka sendiri dan untuk melihat kemungkinan-kemungkinan yang dapat

dibawa para pengikut ke dalam organisasi. Nwogu menambahkan bahwa kerendahan hati ditandai dengan kesopanan yang meyakinkan, menghindari pujian publik dan tidak sombong, dengan menunjukkan tekad yang tenang, mengandalkan standar yang diilhami, mengatur penerus untuk kesuksesan besar, dan mencari orang-orang di perusahaan untuk memenuhi keberhasilan itu, dan akhirnya adalah ujian kepemimpinan.

Altruist (Altruism). Altruisme didefinisikan sebagai niat disposisi yang dikaitkan untuk membantu orang lain, dan perilaku dimaksudkan untuk memberi manfaat bagi orang lain tanpa mengharapkan imbalan eksternal. Kedua, altruisme didefinisikan dalam hal perilaku nyata dan konsekuensinya tanpa referensi ke niat disposisi seseorang. Dengan demikian, altruisme dapat digambarkan sebagai perilaku yang sebenarnya membuat bantuan kepada orang lain terlepas dari niat penyedia bantuan.

Visi (Vision). Visi yang dimaksud dalam literatur paling sering dianggap sebagai visi organisasi, atau visi tujuan masa depan organisasi. Visi dalam model *servant leadership* mengacu pada visi pemimpin tentang peran karyawan dalam organisasi. Patterson (2003) mengartikulasikan visi sebagai gagasan bahwa pemimpin melihat ke depan dan melihat orang itu sebagai orang yang layak dan berupaya membantu masing-masing dalam mencapai keadaan itu. Visi sebagai aspek mendasar dari *servant leadership*, seperti yang dilakukan Pemimpin yang melayani adalah melayani rakyat mereka sepenuhnya berkonsentrasi pada masa depan.

Kepercayaan (*Trust*). Seorang pemimpin yang melayani merupakan pemimpin pilihan yang memiliki kelebihan sehingga pemimpin mendapatkan kepercayaan dari organisasi. Kepercayaan adalah mengakui pentingnya kepercayaan dalam organisasi, dan mengidentifikasi bahwa integritas dan menunjukkan kepedulian terhadap orang lain sangat penting dalam hubungan saling percaya. Kepercayaan adalah komponen penting dari hubungan pemimpin dan karyawan adalah elemen penting dari budaya organisasi (Nwogu, 2011).

Pemberdayaan (*empowerment*). Memberdayakan orang, dengan kepentingan terbaik dari mereka yang dilayani adalah inti dari *servant leadership*. Visi itu dan kepercayaan mengarah pada pemberdayaan atau memberikan kekuatan, otoritas, akuntabilitas, tanggung jawab, dan sumber daya kepada bawahan untuk mencapai apa yang diinginkan oleh bawahan mencapai visinya dalam organisasi. Pemimpin pelayan memberdayakan bawahan sesuai dengan bertindak atas nilai-nilai hubungan. Kepemimpinan pelayan dengan pemberdayaan sejak pelayan kepemimpinan menekankan pada layanan, pendekatan holistik dalam bekerja, pengembangan pribadi, dan pengambilan keputusan bersama.

Layanan (*Service*). Nwogu (2011) menyatakan bahwa menjadi seorang pemimpin, dan khususnya seorang *servant leadership*, dimulai melalui perasaan alami bahwa seorang pemimpin ingin melayani dan melayani terlebih dahulu. Layanan adalah jantung dari teori *servant leadership*, dan merupakan fungsi utama dari jenis kepemimpinan yang tidak didasarkan pada kepentingan diri sendiri tetapi lebih pada kepentingan orang lain.

Dalam penelitian ini, pengukuran *servant leadership* menggunakan 6 indikator dari Nwogu (2011) yaitu Moral cinta (*Agapao Love*), Pemberdayaan (*Empowerment*), Visi (*Vision*), Kerendahan Hati (*Humility*), Kepercayaan (*Trust*), Layanan (*Service*).

2.1.2 Komitmen Organisasional

2.1.2.1 Definisi Komitmen organisasional

Komitmen merupakan bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi pemeliharaan. Komitmen sangat diperlukan oleh organisasi karena melalui komitmen-komitmen tersebut, diharapkan akan terciptanya iklim kerja yang profesional. Kualitas kerja yang sehat merupakan wujud dari komitmen organisasional terhadap karyawan, akan mendorong peningkatan motivasi kerja dan komitmen dari karyawan terhadap organisasi. Menurut Malthis dan Jackson (2010) mengacu pada pendapat Meyer dan Allen menyatakan komitmen organisasional merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Komitmen menurut Kreitner dan Kinicki (2010) adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan di mana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya. Menurut Schermerhorn (2011) individu dengan komitmen organisasional tinggi maka akan sangat dekat dan sangat kuat dengan organisasi

dan merasa bangga mempertimbangkan dirinya sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional sebagai perasaan identifikasi, loyalitas dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi Gibson (2012). Adanya rasa keterikatan pada suatu falsafah yang diwujudkan dalam komitmen pada organisasional dan satuan kerja memungkinkan pegawai untuk bertahan didalam organisasi akan lebih tinggi jika dibandingkan pegawai yang tidak memiliki hal tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada pegawai yang tidak mempunyai komitmen, mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Robbins (2003) komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Konsep komitmen organisasional menurut Luthans (2012) didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Kreitner and Kinicki (2010), komitmen organisasional adalah tingkat identifikasi individu dengan organisasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Robbins and Judge (2011) berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah

tingkat dimana karyawan memihak kepada organisasi tertentu serta tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Secara spesifik Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam suatu organisasi; (2) kemauan untuk mengerahkan tingkat usaha yang tinggi untuk organisasi; (3) suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kesejahteraan yang terus menerus.

Menurut Griffin (2004) dalam Robbins (2012), mengemukakan komitmen organisasional adalah tingkatan sampai dimana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Karyawan – karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Komitmen organisasional yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Komitmen organisasional yang tinggi berarti memiliki kepemihakan kepada organisasinya yang tinggi juga. Komitmen juga bisa menjadi sebuah predictor kinerja pegawai. Seorang pegawai tentu bisa memiliki

ketidakpuasan terhadap pekerjaan tertentu dan kemudian hanya bersifat sementara. Sedangkan jika pegawai sudah tidak memiliki komitmen maka akan tidak puas secara menyeluruh dan bisa mendorong pegawai tersebut mundur dari pekerjaannya.

2.1.2.2 Indikator Pengukuran Komitmen Organisasional

Dalam penelitian Robbins dan Judge (2009), Myers dan Allen (1990) mengemukakan jika terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasional yang terdiri dari :

(1) Komitmen Afektive (*Affective Commitment*),

Komitmen Afektif merupakan komitmen yang memiliki hubungan dengan perasaan emosional kepada organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Komitmen afektif muncul karena adanya keinginan yang berarti komitmen dilihat sebagai salah satu sikap dan usaha pegawai untuk mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuannya. Komitmen mengarah pada *“the employee’s emotional attachment to identification with, and involment in the organization”*. Ini berarti komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut.

Proses pembentukan *Affective Commitment* meliputi karakteristik individu, karakteristik organisasi, pengalaman kerja namun menurut Meyer dan Allen (1997:124), menunjukkan bahwa bukti yang terkuat di jumpai pada

penyebab berupa pengalaman kerja. Hal ini menunjukkan semakin banyak pengalaman kerja baik pengalaman khas perusahaan maupun pengalaman dalam menghadapi tantangan pekerjaan .

(2) Komitmen yang Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan ini memiliki hubungan dengan nilai ekonomi yang dirasakan dari bertahan didalam organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen berkelanjutan ini muncul karena adanya kebutuhan dan berpandangan jika komitmen sebagai suatu perilaku yaitu terjadi karena adanya ketergantungan terhadap organisasi yang tidak dapat ditinggalkan karena hal tersebut akan merugikan.

Menurut Myers dan Allen (1990) dalam Robbins dan Judge (2009) terdapat dua hal yang memiliki peran dalam komitmen yang berkelanjutan ini yang terdiri dari: (a) *Personal sacrifice*, yang merupakan pertimbangan karyawan jika meninggalkan organisasi maka karyawan tersebut akan mengalami kehilangan sumber berharga yang ada, dan juga akan kehilangan kesempatan yang sudah diberikan oleh organisasi. Kemudian, pertimbangan ekonomis tetap menjadi alasan utama karena seorang karyawan akan merasa tetap membutuhkannya. (b) Karyawan belum mempunyai alternatif pengganti pekerjaan dan organisasi lain yang lebih dari organisasi saat ini yang sesuai keinginannya, sehingga karyawan tersebut tidak memiliki pikiran untuk meninggalkan organisasi.

(3) Komitmen Normative (*Normative Commitment*)

Komitmen normative ini berhubungan dengan kewajiban seorang karyawan untuk bertahan dalam sebuah organisasi untuk alasan yang berhubungan dengan moral atau etis. Komitmen normative ini diperkirakan berkembang sebagai hasil dari internalisasi tekanan-tekanan normative untuk suatu yang dikerjakan dari tindakan dan menerima keuntungan yang dihasilkan dari rasa tanggung jawab sebagai timbal baliknya. Komitmen normative ini juga berkembang berdasarkan prinsip pertukaran atau *norm of reciprocity*. Kemudian, sebuah *Reward* secara tidak langsung akan menimbulkan kewajiban moral yang akan membentuk keterkaitan yang besar terhadap organisasi. Myers dan Allen (1990) dalam Robbins dan Judge (2009) juga menjelaskan beberapa *reward* yang mampu mempengaruhi pembentukan komitmen normative yaitu (a) *Social reward*, yang merupakan dukungan seperti dukungan dari rekan bekerja dan atasannya serta kondisi organisasi yang memiliki situasi yang kondusif bagi karyawan. (b) *Organizational reward*, reward ini dapat berupa sebuah jabatan, tunjangan dan benefit yang sesuai harapan karyawan dan juga berupa keamanan dan kenyamanan kerja, sistem gaji yang sesuai harapan karyawan.

Dalam penelitian ini, pengukuran komitmen organisasional mengacu kepada Allen dan Meyer (1990) yang mengukur komitmen organisasional dari 3 indikator yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*.

2.2.3 Kepuasan Kerja

2.2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Dalam beberapa penelitian sebelumnya, kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang telah banyak diteliti sehingga terdapat banyak pandangan mengenai kepuasan kerja. Kemudian, salah satu definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Veithzal Rifai (2014) mengemukakan bahwa: “Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerjaan tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya”. Robbins and Judge (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “Perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakterkarakter pekerjaan tersebut”.

Luthans (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu hasil persepsi karyawan tentang bagaimana pekerjaan itu mampu dalam menyediakan sesuatu yang dianggap penting. Definisi tentang kepuasan kerja (*job satisfaction*) juga disampaikan oleh Rehman dan Waheed (2011) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan yang menyenangkan atau pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari penilaian atas suatu pekerjaan atau pengalaman atas pekerjaan.

Menurut Colquitt *et al.* (2015), Kepuasan kerja mewakili bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaannya dan apa yang dia pikirkan tentang pekerjaan mereka. Dengan kata lain, itu adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Ketika karyawan memikirkan tugas mereka atau mengambil bagian dalam kegiatan tugas, karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi mengalami

perasaan positif. Di sisi lain, karyawan akan mengalami perasaan negatif ketika mereka memiliki kepuasan kerja yang rendah.

Berdasarkan uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah respon dari aktualisasi emosi yang berasal dari perasaan puas dari beberapa faktor seperti dari pekerjaannya, luar pekerjaannya dan kombinasi luar maupun dalam pekerjaan karyawan tersebut. Salah satu contoh seseorang puas terhadap pekerjaannya adalah seseorang akan memiliki sikap yang positif serta mendukung pekerjaannya, sebaliknya jika seseorang merasa tidak puas maka akan bersikap negative dan tidak mendukung pekerjaannya. Menurut Daft dan Marcic (2008) Seseorang akan puas ketika pekerjaannya sesuai dengan kebutuhan dan kepentingannya, ketika kondisi pekerjaan dan penghargaan memuaskan, ketika menyukai teman-teman kerjanya, dan ketika memiliki hubungan positif dengan pimpinan.

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja, terdapat tiga macam teori yang paling dikenal Menurut Rivai (2014) yaitu: (1) Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory*, teori ini pertama kali dikemukakan oleh Porter pada tahun 1974 yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan melihat selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila seseorang mendapatkan yang lebih besar dari yang ia inginkan maka orang tersebut akan puas. Sebaliknya apabila terjadi semakin jauh kenyataan yang dirasakan di bawah standar minimum sehingga seseorang memiliki ketidakpuasan terhadap pekerjaan atau apa yang didupatkannya. (2) Teori Keseimbangan atau *Equity Theory*, teori yang pertama kali oleh Zalezenik yang kemudian dikembangkan oleh Adams. Prinsip dari teori

ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain. (3) Teori Dua Faktor atau *Two Factor Theory*, Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg, berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfier* atau motivator dan kelompok *dissatisfier* atau *Hygiene factors*. *Satisfier* (motivator) adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility, and advancement*. Menurut Herzberg bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision technical salary, interpersonalrelations, workingcondition, job security and status*. Perbaikan atas kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

2.2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Weiss *et al.* (1967) dalam penelitiannya mengembangkan sebuah alat ukur untuk mengukur tingkat kepuasan seorang pekerja yang kemudian alat tersebut dinamakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Alat ini mengukur kepuasan kerja dengan cara melihat dari indikator penyesuaian seseorang terhadap lingkungan kerjanya. Kemudian penyesuaian tersebut dapat diprediksi dengan mencocokkan lingkungan kerja dengan kepribadian pekerja. MSQ terbagi dalam beberapa dimensi, dimensi intrinsik, dimensi ekstrinsik, dan dimensi general satisfaction. Kepuasan intrinsik didapat saat seseorang dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kepuasan ekstrinsik didapatkan dari imbalan yang didapat oleh individu, imbalan tidak selalu dalam bentuk uang, namun bisa dalam bentuk pengembangan, dan pengakuan. Menurut Weiss *et al.* (1967) *General satisfaction* didapatkan ketika individu merasa puas dengan kondisi pekerjaan dan rekan kerja secara keseluruhan.

Robbins and Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai Perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakterkarakter pekerjaan tersebut. Sedangkan pada penelitian Lucas *et al.* (1990) untuk variabel kepuasan kerja terdiri dari 2 indikator yakni Ekstrinsik dan Intrinsik. Item pertanyaan yang digunakan pada kepuasan ekstrinsik menekankan pada kepuasan kerja atas pembayaran gaji, kondisi finansial, besaran gaji dan fasilitas yang disediakan organisasi seperti asuransi, tunjangan dan fasilitas lainnya. Untuk kepuasan intrinsik sendiri item pertanyaan didasar pada kebanggaan terhadap

prestasi, kecintaan akan pekerjaan dengan peningkatan hasil kinerja dari tahun ke tahun dan puas terhadap peluang karir yang didapat pada organisasi.

Pada penelitian ini, penulis dalam mengukur kepuasan kerja mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Lucas *et al* (1990) yaitu indikator Ekstrinsik dan Intrinsik.

2.2.4 *Organizational Citizenship Behavioral*

Penelitian awal dalam penelitian OCB adalah penelitian Barnard (1938), yang menyadari bahwa kesediaan individu untuk berkomitmen pada suatu organisasi adalah sangat mendasar untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, ia mengusulkan konsep "Kesediaan untuk bekerja sama." Konsep kemauan untuk bekerja sama dan organisasi informal diambil sekali lagi oleh Katz (1964), yang untuk pertama kalinya, mencoba membuat daftar perilaku inovatif dan spontan yang dapat diamati dalam konteks kerja seperti bekerja sama dengan orang lain, mendukung dan membela organisasi, merancang dan mengusulkan ide-ide baru, berusaha untuk berlatih mandiri di tempat kerja, dan memiliki sebuah sikap positif terhadap perusahaan. Katz dan Kahn (1966) kemudian memperkenalkan perbedaan antara perilaku yang terkait dengan pekerjaan orang (*in-role behaviors*) dan perilaku yang melampaui peran orang (*Extra-role behaviors*). Ini memperjelas bahwa dalam organisasi di mana kerja sama dikontrol secara eksklusif oleh aturan yang terkait dengan peran orang. Namun penelitian-penelitian ini belum fokus pada konsep *Organizational Citizenship Behavior*.

2.2.4.1 Definisi *Organizational Citizenship Behavioral*

Organizational citizenship behavior (OCB) dapat mempengaruhi efektifitas dan kinerja organisasi Organ *et al.* (2006). Menurut Podsakoff *et al.* (2009), tingkat OCB karyawan yang tinggi dalam organisasi akan menurunkan tingkat perputaran dan ketidakhadiran karyawan, serta dapat meningkatkan produktifitas, efisiensi organisasi dan juga kepuasan pelanggan. OCB juga berpengaruh dalam menurunkan biaya produksi dengan semakin efektif dan efisienya kinerja organisasi. Peranan penting OCB dalam organisasi juga diperkuat oleh Robbins dan Judge (2008) yang mengemukakan bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi, akan memiliki kinerja yang lebih efektif dan efisien dari organisasi lain. Dalam penelitian yang dilakukannya mengenai kontribusi OCB pada efektifitas organisasi, Podsakoff *et al.* (2009) menyatakan bahwa OCB dapat berkontribusi pada efektifitas organisasi melalui peningkatan rekan kerja, produktifitas manajerial, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dan memperkuat koordinasi kelompok kerja di dalam organisasi. Lebih lanjut lagi, Podsakoff *et al.* (2000) menemukan bahwa OCB berkontribusi sebesar 19% pada varian kuantitas kinerja, 18% pada varian kualitas kinerja, 25% pada varian indikator efisiensi keuangan, dan berkontribusi sebesar 38% pada indikator layanan pelanggan (kepuasan dan keluhan pelanggan).

OCB mengacu pada perilaku karyawan itu adalah peran ekstra, yang mempromosikan organisasi efektivitas, dan itu tidak secara eksplisit diakui oleh sistem organisasi yang berupa penghargaan Organ (1988). Menurut Smith *et al.*

(1983) OCB adalah bentuk, kategori perilaku spontan karyawan yang berlangsung di luar resep peran yang bermanfaat untuk efektivitas organisasi. Beberapa penelitian menggunakan terminologi yang berbeda untuk memberi label pada karyawan perilaku spontan yang melampaui perannya. OCB merupakan bentuk usaha yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan karyawan yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun (Jha & Jha, 2010). Dalam penelitiannya yang berfokus pada target OCB, Williams & Anderson (1991) mengklasifikasikan target fokus OCB menjadi 2 kategori, yaitu: (1) OCB-O, yang mengacu pada OCB yang menguntungkan organisasi secara umum dan (2) OCB-I, yang mengacu pada OCB yang menguntungkan langsung kepada individu (karyawan) dalam organisasi. Lebih lanjut, Williams dan Anderson (1991) berpendapat bahwa kedua kategorisasi target fokus OCB tersebut saling berkorelasi. Kerangka kategori target fokus OCB Williams dan Anderson (1991) berdasarkan pada teori yang dibangun oleh Organ (1988) mengenai dimensi dari OCB. Kategori OCB-O, misalnya, meliputi *conscientiousness*, *sportsmanship* dan *civic virtue*. Sedangkan kategori OCB-I meliputi *altruism* dan *courtesy*.

Definisi lainnya dikemukakan oleh Greenberg & Baron (2003) menyatakan bahwa OCB merupakan tindakan yang dikerjakan anggota atau pegawai yang melebihi kewajiban pekerjaannya. Berdasarkan pendapat tersebut OCB merupakan suatu perilaku lebih dari pegawai yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaannya dan tidak berkaitan dengan sistem *reward*. Perilaku OCB dilakukan oleh karyawan untuk membantu organisasi meningkatkan efisiensi dan efektifitasnya. Menurut Greenberg & Baron (2003) Organisasi tergantung pada

perilaku OCB dari karyawan untuk mau membantu rekan kerjanya yang sedang mempunyai masalah, menciptakan suatu iklim kerja yang positif, dengan sabar menghadapi gangguan tanpa mengeluh dan menjaga asset yang dimiliki organisasi. Perilaku ini muncul karena adanya rasa ikut menjadi bagian atau anggota dari organisasi serta perasaan puas apabila dapat memberikan sesuatu yang lebih pada organisasinya.

Organ (1997) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Definisi yang sedikit berbeda ditawarkan oleh Organ (1999). *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Fokus dari konsep ini adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang seringkali diukur dengan menggunakan alat ukur kinerja karyawan yang tradisional. Terdapat beberapa elemen dalam konsep ini yaitu: (1) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan tipe perilaku dimana karyawan menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan perusahaan; (2) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang tidak Nampak; (3) Perilaku karyawan ini tidak secara langsung mendapatkan penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan yang formal; (4) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas perusahaan.

2.2.4.2. Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)

Kebanyakan penelitian yang mengangkat OCB dilakukan dengan sistem yang sedikit sekali melihat dari sudut pandang Islam. Dalam ajaran Islam tidak hanya melihat sisi duniawi saja, namun juga melihat sisi akhiratnya sebagai substansinya. Menurut Smith *et al.* (1983) OCB diartikan sebagai perilaku yang berkontribusi lebih kepada orang lain di atas diri sendiri. Kemudian, dalam ajaran Islam, deskripsi tersebut merupakan salah satu dari karakteristik yang dimiliki seorang muslim, seperti dalam hadist yang diriwayatkan oleh Thabrani dan Daruquthni, Rasulullah SAW berkata: “Dan sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia.”

Gagasan Graham (1995) dalam Kamil et al (2014) tentang OCB menekankan pada kebajikan sipil yang telah dimasukkan ke dalam dua fase OCB, dan merupakan konsep yang berbeda antara dua fase tersebut. Dalam fase pertama OCB, Organ *et al.* (2006) menggambarkan kebajikan sipil sebagai karyawan tetap terinformasi tentang kejadian terkini, bergabung dengan komite, dan menghadiri rapat. Fase kedua OCB dimulai dengan perilaku seperti fase pertama, tetapi ditambahkan berbicara di rapat, mendorong orang lain untuk menyuarakan pendapat mereka, dan terlibat dalam perbedaan pendapat tentang organisasi dalam batas-batas organisasi. Dari sudut pandang Islam, bagaimanapun, pertimbangan untuk kepentingan umum, atau maslahat dijunjung kuat, sebagai Islam mendorong pengikutnya untuk berhati-hati saat terlibat dalam tindakan perbedaan pendapat di dalam organisasi. Dengan demikian, terlibat dalam tindakan berbeda pendapat

harus didasarkan pada isu-isu yang membawa kebaikan untuk masyarakat, bukan pada masalah yang hanya didasarkan pada kepentingan pribadi atau individu. Konsep masalah ini tidak didapatkan pada konsep OCB secara umum, yang mana membawa kita pada keyakinan bahwa kedua fase pengembangan konstruksi OCB secara umum diatas masih mengandung kelemahan seperti tidak memperhatikan keimanan, mengacu untuk kepentingan pribadi, dan juga menunjukkan ketidaksesuaian dengan pandangan dunia Islam.

2.2.4.3.Indikator Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)

Diawali dari penelitian Organ *et al.* (1983) yang mewawancarai sampel manajer, mengidentifikasi dua jenis OCB. Pertama, yang disebut *Altruisme*, berhubungan dengan perilaku langsung yang bertujuan untuk membantu seseorang menghadapi situasi (misalnya mendukung mereka yang memiliki beban kerja berat atau membantu mereka yang tidak hadir). Kedua, yang disebut *Generalized Compliance* mengacu pada perilaku yang sesuai dengan standar yang mendefinisikan pekerja yang baik (seperti tepat waktu atau tidak membuang-buang waktu).

Beberapa tahun kemudian, Organ (1999) mengusulkan kategorisasi yang diperluas dari OCB termasuk: *Altruisme*, *Conscientiousness* (meskipun bentuk yang lebih spesifik dari *Generalized Compliance*), *Sportsmanship* (tidak mengeluh tentang masalah yang biasa), *Courtesy* (berkonsultasi dengan yang lain sebelum bereaksi), dan *Civic Virtue* (tetap up to date dengan masalah yang

berkaitan dengan organisasi) yang kemudian digunakan oleh Podsakoff *et al.* (2000).

Berbeda dengan Williams dan Anderson (1991) yang mengusulkan model dikotomis, yang tidak mengklasifikasikan OCB, berdasarkan pada konten perilaku, tetapi berdasarkan pada siapa perilaku itu diarahkan, membedakan antara OCB yang diarahkan ke individu (*OCBs directed toward individuals*) dan OCB yang diarahkan organisasi (*OCBs directed toward the organization*).

Menurut Van Dyne *et al.* (1994), membagi OCB menjadi 3 dimensi *Social Participation*, yang mirip dengan *Altruisme* dan *Courtesy Organ* (1988) dimensi *Loyalty* sesuai dengan *Sportsmanship* dan sebagian *Civic Virtue Organ* (1988) dan terakhir dimensi *Obedience*, gabungan antara *Conscientiousness* dan sebagian dengan *Civic Virtueious*, serta *Functional Participation*, yang tidak sesuai dengan salah satu kategori yang diusulkan oleh Organ (1988).

Pada tahun yang sama, Morrison (1994) mengusulkan struktur hipotesis OCB dengan indikator yang sedikit berbeda dengan Organ (1988) yang terdiri dari *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportsmanship*, *Involvement*, dan *Keeping up with Changes*. Dua tahun kemudian Scotter dan Motowidlo (1996) membagi OCB menjadi dua dimensi yaitu antara Fasilitas Interpersonal (*Interpersonal Facilitation*) dan Dedikasi Pekerjaan (*Job Dedication*).

Demikian pula, Coleman dan Borman (2000) mengusulkan tiga komponen: *Interpersonal Citizenship Performance*, yang mengacu pada perilaku yang menguntungkan anggota organisasi lainnya (mencakup indikator Organ (1988) yaitu *Altruisme* dan *Courtesy*), *Organizational Citizenship Performance*, yang

mengacu pada perilaku yang menguntungkan organisasi (termasuk *Sportsmanship, Civic Virtue, and Conscientiousness*), dan, terakhir, *Job/Task Citizenship Performance*, yang mengacu pada perilaku yang mencerminkan keinginan untuk memaksimalkan layanan seseorang dengan berinvestasi upaya ekstra, ketekunan, dan pengabdian. Meskipun komponen terakhir ini tampaknya berbeda definisi OCB yang diberikan oleh Bateman dan Organ (1983) serta Organ (1988).

Walaupun pengukuran OCB menggunakan indikator yang berbeda-beda, namun pada dasarnya merupakan bentuk pengembangan pada indikator yang digunakan Organ (1988), dan indikator ini yang paling populer digunakan dalam pengukuran OCB.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kamil et. al. (2014) menggunakan 4 indikator yang terdiri dari Altruism, Civic virtue, Advocating high moral standard dan removal of harm. Altruism didefinisikan sebagai niat disposisi yang dikaitkan untuk membantu orang lain yang bertujuan untuk memberi manfaat bagi orang lain tanpa mengharapkan imbalan. Civic virtue menunjukkan bagaimana pegawai akan berpartisipasi secara sukarela untuk mendukung organisasi. Dalam penelitiannya, Kamil et. al. (2014) menyatakan *advocating high moral standard* merupakan prinsip islam yang meningkatkan kinerja organisasi karena selalu berusaha meningkatkan perilaku moral dan etis pegawai. *Removal of harm* merupakan sifat pegawai untuk menghindari perilaku mungkar didalam organisasi.

Tabel 2.1. Perkembangan Indikator OCB berdasarkan historis penelitian sebelumnya

No	Peneliti dan Tahun	Indikator yang Digunakan
1	Smith, Organ, and Near (1983)	<i>Altruism</i> <i>Generalized Compliance</i>
2	Organ (1988)	<i>Altruism</i> <i>Conscientiousness</i> <i>Sportsmanship</i> <i>Courtesy</i> <i>Civic Virtue</i>
3	William and Anderson (1991)	<i>OCBs directed toward individuals</i> <i>OCBs directed toward the organization</i>
4	Van Dyne, Graham, and Dienesch (1994)	<i>Social Participation Loyalty</i> <i>Obedience</i> <i>Functional Participation</i>
5	Morrison (1994)	<i>Altruism</i> <i>Conscientiousness</i> <i>Sportsmanship</i> <i>Involvement</i> <i>Keeping up with Changes</i>
6	Van Scotter and Motowidlo (1996)	<i>Interpersonal Facilitation</i> <i>Job Dedication</i>
7	Coleman and Borman (2000)	<i>Interpersonal Citizenship Performance</i> <i>Organizational Citizenship Performance</i> <i>Job/Task Citizenship Performance</i>
8	Kamil et al (2014) <i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)</i>	Indikator <i>Altruism</i> , Indikator <i>Civic Virtue</i> , Indikator <i>Advocating high moral standards</i> (Dakwah), dan Indikator <i>Removal of harm</i> (mencegah kerusakan)

Dalam penelitian ini indikator *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* mengacu pada penelitian Kamil et al (2014) yang terdiri dari :

1. Indikator *Altruism*
2. Indikator *Civic Virtue*
3. Indikator *Advocating high moral standards* (Dakwah)
4. Indikator *Removal of harm* (mencegah kerusakan)

Dalam penelitian terdahulu, terdapat beberapa variabel penelitian yang memiliki persamaan dengan variabel-variabel penelitian yang akan penulis lakukan. Berikut rangkuman teori yang digunakan dalam penelitian sebelumnya.

Tabel 2.2

Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu Variabel *Servant leadership*

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
<i>Servant leadership</i>	Aprilda <i>et al</i> (2019)	Nwogu (2011)	Kasih Sayang (<i>Love</i>), Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>), Kesejahteraan (<i>Altruism</i>), Visi (<i>Vision</i>), Kerendahan Hati (<i>Humility</i>), Kepercayaan (<i>Trust</i>) Layanan (<i>service</i>)	Teori yang digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah teori dari Nwogu (2011)
	Wahyu <i>et al</i> (2019)	Greenleaf (1977)	<i>Love, empowerment, vision, humility and Trust</i>	
	Mahembe dan Engelbrecht (2014)	Barbuto & Wheeler, (2006)	<i>altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping and organisational stewardship</i>	
	Nobari, <i>et al</i> (2014)	Sendjaya <i>et al.</i> (2008):	<i>authentic self, conventional relationships, transforming influence, transcendental spirituality and responsible morality.</i>	
	Duky (2015)	Winston and Field (2015)	<i>conceptual skills, empowering employees, helping subordinates grow, putting subordinates first, behaving ethically, emotional healing and creating community value.</i>	
	Chughtai (2017)	Liden <i>et al.</i> (2008)	<i>(1) emotional healing; (2) creating value for the community; (3) conceptual skills; (4) empowering; (5) helping subordinates grow and succeed; (6) putting subordinates first; and (7) behaving ethically.</i>	

Tabel 2.3

Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu Variabel Komitmen Organisasional

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
<i>Servant leadership</i>	Aprilda <i>et al</i> (2019),	Myers dan Allen (1990)	<i>Affective. Commitment, Continuance. Commitment and Normative. Commitment</i>	Teori yang digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah teori dari Myers dan Allen (1990)
	Munir dan Shah (2013)	Meyer & Allen (1990)	<i>Affective Commitment (psychological attachment to organization); Continuance Commitment (costs associated with leaving the organization); and Normative Commitment (perceived obligation to remain with the organization).</i>	
	Harwiki (2013),	Myers dan Allen (1990)	<i>Affective. Commitment, Continuance. Commitment and Normative. Commitment</i>	
	Ortiz <i>et. al.</i> (2015)	Myers dan Allen (1990)	<i>Affective. Commitment, Continuance. Commitment and Normative. Commitment</i>	
	Adekola (2012)	Myers dan Allen (1990)	<i>Affective. Commitment, Continuance. Commitment and Normative. Commitment</i>	
	Khan <i>et. al.</i> (2013)	Malik et al., (2010)	<i>Affective. Commitment, Continuance. Commitment and Normative. Commitment</i>	

Tabel 2.4

Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
<i>Servant leadership</i>	Aprilda <i>et al</i> (2019),	Lucas <i>et al.</i> (1990)	Kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik	Teori yang digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah teori dari Lucas <i>et al.</i> (1990)
	Wahyu <i>et al</i> (2019)	Luthans (2001)	gaji (<i>salary</i>), pekerjaan itu sendiri (<i>The job itself</i>), rekan kerja (<i>Coworkers</i>) dan supervisi (<i>Supervision</i>)	
	Adekola (2012)	Luthans	gaji (<i>salary</i>), pekerjaan itu	

Lanjutan Tabel 2.4

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
		(2001)	sendiri (<i>The job itself</i>), rekan kerja (<i>Coworkers</i>) dan supervisi (<i>Supervision</i>)	
	Duky (2015)	Scarpello dan Vandenberg (1987)	kepuasan supervisor	
	Chughtai (2017)	Diener et al. (1985)	Satisfaction with Life Scale (SWLS)	
	Khan <i>et al</i> (2013)	Khalid et al, (2012)	<i>pay, Supervision, Promotion, Working Conditions and Work Itself</i>	
	Nasra dan Heilbrunn (2015)	Schriesheim and Tsui (1980)	<i>Satisfaction Questionnaire for Osteoporosis Prevention (SQOP)</i>	
	Zeinabadi (2010)	Weiss, Dawis, England, and Loftquist (1967)	<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)</i>	
	Uludağ <i>et al</i> (2011)	Lucas, Babakus and Ingram (1990)	kepuasan pribadi, organisasi dan non organisasi	

Tabel 2.5

Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu Variabel OCB

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
<i>Servant leadership</i>	Aprilda <i>et al</i> (2019),	Organ <i>et al</i> (2006)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy Civic Virtue</i>	Teori yang digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah teori dari Kamil <i>et al</i> (2014)
	Kamil <i>et al</i> (2014)	Kamil <i>et al</i> (2014)	<i>Organisational Citizenship Behaviour From Islamic Perspective (OCBIP), Indikator Altruism. Indikator Civic Virtue. Indikator Advocating high moral standards (Dakwah), dan Indikator Removal of harm (mencegah kerusakan)</i>	
	Wahyu <i>et al</i> (2019) Dan Adekola (2012)	Organ <i>et al</i> (2006)	<i>Sportsmanship, Courtesy Civic Virtue</i>	
	Mahembe dan	Organ (1988)	<i>altruism, conscientiousness,</i>	

Lanjutan Tabel 2.5

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
	Engelbrecht (2014) dan Harwiki (2013)		<i>sportsmanship, courtesy and civic virtue</i>	
	Munir dan Shah (2013)	Dennis Organ (1988, 1990) and Podsakoff et al., (1990):	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy Civic Virtue</i>	
	Nobari <i>et al.</i> 2014),	Shokrkon et al. (2002)	altruism, sportsmanship, conscientious, civic virtue and courtesy	
	Ortiz <i>et al.</i> (2015)	Organ (1977)	<i>Altruism. the courtesy. the "chivalry", awareness. and civic. virtue.</i>	
	Motalebi dan Marşap (2020)	Oregon and Kanovsky (1996)	<i>Altruism, conscience, chivalry, civil behavior, literacy and consideration</i>	
	Nasra dan Heilbrunn (2015)	Williams and Anderson (1991)	: <i>altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy and civic virtue</i>	
	<i>Zeinabadi (2010)</i>	DiPaola et al., (2004)	<i>Organizational Citizenship Behavior in Schools</i>	
	Uludağ <i>et al.</i> (2011)	Organ (1988)	<i>altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, and civic virtue</i>	

2.2. Telaah Penelitian Terdahulu

2.2.1. Pengaruh *Servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

1. Aprilida *et al.* (2019)

Aprilida *et al* (2019) melakukan penelitian dengan judul *Servant leadership, Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Servant leadership, Organizational Commitment* dan *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Di sini, pengaruh *servant leadership* dan Komitmen organisasional terhadap Kepuasan Kerja dinilai untuk

meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam studi ini, peneliti mengumpulkan data dari pegawai ASN dengan 196 responden menggunakan metode random probability sampling. Analisis data penelitian menggunakan deskriptif dan Partial Least Square (PLS) menggunakan software Smart PLS. Hasilnya menunjukkan bahwa *Servant leadership*, Komitmen organisasional dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik *Servant Leadership*, *Organizational Commitment* dan *Job Satisfaction*, maka semakin besar *Organizational Citizenship Behaviour* dari karyawan yang tercermin dalam tindakan karyawan dengan *servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja sebagai nilai paling signifikan.

2. Wahyu et al (2019)

Wahyu et al (2019) melakukan penelitian dengan judul *The Role Of Servant Leadership And Organizational Climate On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As Mediator*. Penelitian ini memiliki tujuan untuk memahami peran servant leadership dan iklim organisasi terhadap ocb dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Subjek penelitian adalah pekerja tetap di Universitas X. Metode pengumpulan data menggunakan skala likert untuk variabel kepemimpinan, iklim organisasi, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan PLS (*partial least square*) dimana prosesnya dibantu dengan software smarPLS 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. *Servant leadership* dan

iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. *Servant leadership* secara signifikan mempengaruhi OCB, sedangkan iklim organisasi tidak mempengaruhi OCB. *Servant leadership* dapat mempengaruhi OCB melalui kepuasan kerja atau secara langsung, saat iklim organisasi dapat mempengaruhi OCB secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terlebih dahulu.

3. Mahembe dan Engelbrecht (2014)

Mahembe dan Engelbrecht (2014) melakukan penelitian dengan judul *The relationship between servant leadership, Organizational Citizenship Behavior and team effectiveness*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antar *servant leadership*, OCB dan efektivitas tim dalam sistem sekolah Afrika Selatan. Metode pengambilan Sampel non-probabilitas sebanyak 288 guru diambil dari 38 sekolah di Western Cape di Afrika Selatan. Analisis item dan faktor konfirmatori analisis dilakukan pada data. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *servant leadership* dan efektivitas tim terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4. Nobari et al (2014)

Nobari et al (2014) melakukan penelitian dengan judul *The Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior of Employees at Valiasr Academic Complex, Islamic Azad University-Central Tehran Branch*. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan hubungan antara *servant leadership* serta dimensinya dan perilaku OCB

karyawan di Valiasr Academic Complex (Islamic Azad University, Cabang Tehran Tengah). Penelitian ini bersifat terapan deskriptif dan korelasional. Populasi statistik dalam penelitian ini sebanyak 230 karyawan pada semester pertama tahun pendidikan (2012-2013), dimana 144 karyawan terpilih sebagai sampel melalui metode *proporsional stratified random sampling*. Hasil sementara itu terungkap ada yang hubungan yang signifikan hubungan antara dimensi *servant leadership* dari subordinasi sukarela, otentik diri, hubungan konvensional, moralitas yang bertanggung jawab dan pengaruh yang mengubah, dengan OCB; sedangkan hasil lain menemukan tidak ada korelasi yang signifikan antara dimensi spiritualitas transendental dan tingkah laku OCB.

Tabel 2.6. Telaah Penelitian Terdahulu pengaruh *Servant leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

No	Variabel	Nama dan Judul Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	Hubungan <i>Servant leadership</i> terhadap OCB	Aprilda <i>et al</i> (2019), <i>Servant leadership, Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour Journal of Multidisciplinary Academic, Vol. 3, No. 4, p:57-64</i>	<i>Servant leadership:</i> (Nwogu (2011) : Kasih Sayang (Love), Pemberdayaan (Empowerment), Kesejahteraan (Altruism), Visi (Vision), Kerendahan Hati (Humility), Kepercayaan (Trust) Layanan (service) OCB : Organ <i>et al</i> (2006) : <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy Civic Virtue</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> , Komitmen organisasional dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
2		Wahyu <i>et al</i> (2019), <i>The Role Of Servant Leadership And Organizational Climate On Organizational Citizenship Behavior With Job</i>	<i>Servant leadership:</i> (Greenleaf (1977) : <i>Love, empowerment, vision, humility and Trust</i> OCB : Organ <i>et al</i> (2006) :, <i>Sportsmanship, Courtesy Civic Virtue</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. <i>Servant leadership</i> dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. <i>Servant leadership</i> secara signifikan mempengaruhi OCB, iklim organisasi tidak mempengaruhi OCB. <i>Servant</i>

Lanjutan Tabel 2.6

No	Variabel	Nama dan Judul Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
		<i>Satisfaction As Mediator, International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 8, ISSUE 10, p:1134-1141</i>		<i>leadership</i> dapat mempengaruhi OCB melalui kepuasan kerja, saat iklim organisasi dapat mempengaruhi OCB secara tidak langsung sehingga melalui kepuasan kerja terlebih dahulu.
3		Mahembe dan Engelbrecht (2014) <i>SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 40(1), Art. #1107, 10 pages</i>	<i>Servant leadership:</i> Barbuto & Wheeler, (2006) : <i>altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping and organisational stewardship.</i> OCB : Organ (1988) : <i>altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy and civic virtue</i>	Adanya hubungan antara <i>servant leadership</i> kepada <i>Orgnazitional Citizenship Behavior</i> yang signifikan.
4		Nobari, <i>et al.</i> (2014), <i>The Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior of Employees at Valiasr Academic Complex, Islamic Azad University-Central Tehran Branch</i>	<i>Servant leadership:</i> Sendjaya <i>et al.</i> (2008): authentic self, conventional relationships, transforming influence, transcendental spirituality and responsible morality. OCB : Shokrkon <i>et al.</i> (2002): altruism, sportsmanship, conscientious, civic virtue and courtesy	<i>Servant leadership</i> dan dimensinya (dimensi <i>transforming influence, responsible morality, conventional relationship, authentic self</i> dan <i>valuntary sub ordination</i>) berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .

2.1.2. Pengaruh Komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

1. Aprilda *et al.* (2019)

Aprilda *et al.* (2019) melakukan penelitian dengan judul *Servant leadership, Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian memiliki tujuan untuk menganalisis

pengaruh *Servant leadership*, *Organizational Commitment* dan *Job Satisfaction* terhadap OCB. Di sini, pengaruh *servant leadership* dan Komitmen organisasional terhadap Kepuasan Kerja dinilai untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam studi ini, peneliti mengumpulkan data dari pegawai ASN dengan 196 responden menggunakan metode random probability sampling. Analisis data penelitian menggunakan deskriptif dan Partial Least Square (PLS) menggunakan software Smart PLS. Hasilnya menunjukkan bahwa *Servant leadership*, Komitmen organisasional dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dapat dilihat bahwa semakin baik *Servant Leadership*, *Organizational Commitment* dan *Job Satisfaction*, maka semakin besar tingkat OCB karyawan tercermin dalam tindakan karyawan dengan *servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja sebagai nilai paling signifikan.

2. Motalebi dan Marşap (2020)

Motalebi dan Marşap (2020) melakukan penelitian dengan judul *The role of Job satisfaction, and Organizational commitment as a determinant of organizational citizenship behavior among the workers of welfare organization*. Penelitian bertujuan untuk menyelidiki peran kepuasan kerja dan komitmen organisasional antara kesejahteraan pekerja sebagai faktor yang mempengaruhi OCB. Penelitian ini dilakukan selama musim panas tahun 2018, pada semua pekerja Organisasi Kesejahteraan Wilayah Azerbaijan Barat (IRAN). Pengambilan sampel acak berdasarkan Tabel Cochran memilih sampel statistik. Temuannya menunjukkan hubungan yang signifikan antara

jenis kelamin perempuan dan OCB ($P < 0,01$). Juga, temuan menunjukkan bahwa hubungan antara skor total kepuasan kerja dan dimensi gaya kepemimpinan kondisi fisik, suasana organisasi, variasi pekerjaan, dengan OCB, kesejahteraan pekerja di provinsi Azerbaijan Barat positif dan hubungan yang bermakna dan korelasi juga terlihat bahwa skor tinggi dalam variabel-variabel ini dikaitkan dengan skor tinggi dalam OCB. Variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional, otonomi, dan sistem pembayaran secara signifikan berpengaruh terhadap perilaku OCB.

3. Munir dan Shah (2013)

Munir dan Shah (2013) melakukan penelitian dengan judul *Determinants Of Organizational Citizenship Behavior In Distance Learning Universities Of Pakistan* Studi ini bertujuan untuk membahas pentingnya dan penentu utama OCB di universitas pada pembelajaran jarak jauh di Pakistan. Kepuasan kerja, komitmen organisasional dan dukungan pengawasan diteliti sebagai faktor utama dari OCB. Penelitian menggunakan sampel pengajar dari universitas di Pakistan dengan jumlah sampel sebanyak 200 orang. Hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasional dan dukungan pengawasan berhubungan positif terhadap OCB. Ada hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan OCB.

4. Harwiki (2013)

Harwiki (2013) melakukan penelitian dengan judul *The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance (Study of*

Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap Budaya Organisasi, Komitmen organisasional, OCB dan Kinerja Karyawan pada Koperasi Berprestasi di Provinsi Jawa Timur. Sampel yang dikumpulkan berjumlah 249 karyawan sebagai sampel unit. 30 manajer sebagai informan diminta untuk menjawab variabel Kinerja Karyawan. Metode analisis data menggunakan *Structural Equal Modeling*. Hasil penelitian: Pengaruh *Servant leadership* terhadap Budaya Organisasi, Komitmen organisasional, dan Kinerja Karyawan secara signifikan, tetapi tidak terhadap OCB. Budaya Organisasi mempengaruhi OCB dan Kinerja Karyawan secara signifikan; Pengaruh Komitmen organisasional terhadap OCB secara signifikan.

5. Ortiz et al (2015)

Ortiz et al (2015) melakukan penelitian dengan judul *Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara komitmen dan OCB di kalangan pegawai bank. Penelitian ini didasarkan pada hasil disertasi doctoral, yang merupakan studi kasus yang menggabungkan metodologi campuran. Hasil divalidasi model konseptual diusulkan oleh peneliti dan menjawab pertanyaan penelitian. Instrumen pengukuran yang digunakan termasuk skala OCB dan skala komitmen organisasional, yang dikembangkan dan divalidasi oleh Rosario et al. (2004). Hasil penelitian menemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasional dan indikator OCB

kebijakan sipil, kesopanan dan dimensi altruisme yang ditunjukkan oleh karyawan. Dimensi afektif dan komitmen moral dimiliki korelasi terkuat dengan dimensi kebijakan sipil dari OCB.

Tabel 2.7. Telaah Penelitian Terdahulu pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

No	Variabel	Nama	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	Pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB	Aprilda <i>et al</i> (2019), Servant leadership, Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour <i>Journal of Multidisciplinary Academic, Vol. 3, No. 4, p:57-64</i>	Komitmen Organisasional: Myers dan Allen (1990): <i>Affective. Commitment, Continuance. Commitment and Normative. Commitment</i> OCB : Organ et al (2006) : <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy Civic Virtue</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> , Komitmen organisasional dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
2		Motalebi dan Marşap (2020), The role of Job satisfaction, and Organizational commitment as a determinant of organizational citizenship behavior among the workers of welfare organization, <i>SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS) – Volume 7 Issue 1, p:102-112</i>	Komitmen Organisasi: (Meyer and Allen,1997) : emotional, continuous and normative. OCB : Oregon and Kanovsky (1996) Altruism, conscience, chivalry, civil behavior,literacy and consideration	Variabel kepuasan kerja, Komitmen organisasional, otonomi, dan sistem pembayaran secara signifikan berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
3		Munir dan Shah (2013) , Determinants Of Organizational Citizenship Behavior In Distance Learning Universities Of Pakistan, <i>Conference Paper,</i>	Komitmen Organisasi: Meyer & Allen (1990): Affective Commitment (psychological attachment to organization); Continuance Commitment (costs associated with leaving the organization); and Normative Commitment (perceived obligation to remain with the	kepuasan kerja, komitmen organisasional dan dukungan pengawasan berhubungan positif dengan OCB

Lanjutan Tabel 2.7

No	Variabel	Nama	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
		<p><i>Department of Commerce, AIOU, Islamabad</i></p>	<p>organization).</p> <p>OCB : Dennis Organ (1988, 1990) and Podsakoff et al., (1990): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy Civic Virtue</i></p>	
4		<p>Harwiki (2013), <i>The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia), Journal of Economics and Behavioral Studies Vol. 5, No. 12, pp. 876-885, Dec 2013 (ISSN: 2220-6140)</i></p>	<p>Komitmen Organisasi: Myers dan Allen (1990): <i>Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment</i></p> <p>.</p> <p>OCB : Organ (1988): <i>sportsmanship, civic virtue, conscientiousness, altruism, courtesy</i></p>	<p>ada korelasi positif antara komitmen organisasional dan indikator OCB dan dimensi kebajikan sipil, kesopanan dan altruisme yang ditunjukkan oleh karyawan. Dimensi komitmen afektif dan moral memiliki korelasi paling kuat dengan dimensi kebajikan OCB.</p>
5		<p>Ortiz et al. (2015), <i>Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 35 Iss 1/2 pp. 91 - 106</i></p>	<p>Komitmen Organisasi: Myers dan Allen (1990): <i>Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment</i></p> <p>.</p> <p>OCB : Organ (1977): <i>altruism, the courtesy, the "chivalry", awareness and civic virtue</i></p>	<p>Terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional dan indikator OCB dan dimensi civic virtue, courtesy and altruism yang ditunjukkan oleh karyawan. Dimensi komitmen afektif dan moral memiliki korelasi paling kuat dengan dimensi OCB.</p>

2.1.3. Pengaruh *Servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja

1. Aprilda *et. al.* (2019)

Aprilda *et al.* (2019) melakukan penelitian dengan judul *Servant leadership, Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari *Servant leadership*, *Organizational Commitment* dan *Job Satisfaction* terhadap OCB. Di sini, pengaruh *servant leadership* dan Komitmen organisasional terhadap Kepuasan Kerja dinilai untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam studi ini, peneliti mengumpulkan data dari pegawai ASN dengan 196 responden menggunakan metode random probability sampling. Analisis data penelitian menggunakan deskriptif dan Partial Least Square (PLS) menggunakan software Smart PLS. Hasilnya menunjukkan jika *Servant leadership*, Komitmen organisasional serta Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB karyawan. Dapat disimpulkan jika semakin baik *Servant Leadership*, *Organizational Commitment* dan *Job Satisfaction*, maka semakin besar OCB karyawan tercermin dalam tindakan karyawan dengan *servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja sebagai nilai paling signifikan.

2. Wahyu *et al* (2019)

Wahyu *et al* (2019) melakukan penelitian dengan judul *The Role Of Servant Leadership And Organizational Climate On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As Mediator*. Penelitian ini bertujuan untuk memahami peran *servant leadership* dan iklim organisasi

kepada OCB dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Subjek penelitian adalah pekerja tetap di Universitas X. Metode pengumpulan data menggunakan skala likert untuk variabel kepemimpinan, iklim organisasi, kepuasan kerja dan Organizational Citizenship Behavior. Analisis data dilakukan dengan menggunakan PLS (partial least square) dimana prosesnya dibantu dengan software smarPLS 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. *Servant leadership* dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. *Servant leadership* secara signifikan mempengaruhi OCB, sedangkan iklim organisasi tidak mempengaruhi OCB. *Servant leadership* dapat mempengaruhi OCB melalui kepuasan kerja atau secara langsung, saat iklim organisasi dapat mempengaruhi OCB secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terlebih dahulu.

3. Duky (2015)

Duky (2015) melakukan penelitian dengan judul *Effects of Servant Leadership on Satisfaction with Leaders: Inclusion of Situational Variables*. Penelitian ini menyajikan studi penelitian yang mengeksplorasi apakah pengaruh dari *Servant leadership* terhadap kepuasan karyawan dengan Job Demands, Fairness in Pay dan Perceived Organizational Support sebagai variabel moderasi. Penelitian menggunakan sampel data sebanyak 123 karyawan yang bekerja di lima organisasi di Haiti utara. Dengan menggunakan analisis regresi, hasilnya menunjukkan terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja tetapi pada hasil moderasi menemukan bahwa tidak ada variabel moderasi yang menghasilkan efek moderasi secara signifikan.

4. Chughtai (2017)

Chughtai (2017) melakukan penelitian dengan judul *Examining the Effects of Servant Leadership on Life Satisfaction*. Penelitian ini menguji pengaruh dari servant leadership terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian juga menguji peran mediasi dari keterlibatan kerja dan harga diri berbasis organisasi (OBSE) dalam hubungan ini. Data dikumpulkan melalui survei dan berhasil dikumpulkan sebanyak 160 karyawan yang bekerja secara penuh waktu pada perusahaan manufaktur traktor besar di Pakistan. Teknik analisis data dalam jurnal ini menggunakan Makro SPSS yang dikembangkan oleh Preacher dan Hayes (2008). Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berhubungan positif dengan work engagement dan OBSE, yang pada gilirannya, keduanya berhubungan positif dengan kepuasan hidup. Selanjutnya, ditemukan bahwa keterlibatan kerja dan OBSE memediasi penuh terhadap pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan hidup.

Tabel 2.8. Telaah Penelitian Terdahulu Pengaruh *Servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja

No	Variabel	Nama	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	Pengaruh <i>Servant leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja	Aprilda <i>et al.</i> (2019), <i>Servant leadership, Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour Journal of Multidisciplinary Academic, Vol. 3, No. 4, p:57-64</i>	<i>Servant leadership:</i> (Nwogu (2011) : Kasih Sayang (Love), Pemberdayaan (Empowerment), Kesejahteraan (Altruism), Visi (Vision), Kerendahan Hati (Humility), Kepercayaan (Trust) Layanan (service) Kepuasan Kerja : Lucas <i>et al.</i> (1990) : Kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
2		Wahyu <i>et al.</i> (2019), <i>The Role Of Servant</i>	<i>Servant leadership:</i> (Greenleaf (1977) : <i>Love, empowerment, vision, humality</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan <i>servant leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Lanjutan Tabel 2.8

No	Variabel	Nama	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
		Leadership And Organizational Climate On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As Mediator, International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 8, ISSUE 10, p:1134-1141	<i>and Trust</i> Kepuasan Kerja: Luthans (2001) : gaji (salary), pekerjaan itu sendiri (The job itself), rekan kerja (Coworkers) dan supervisi (Supervision)	
3		Duky (2015), <i>Effects of Servant Leadership on Satisfaction with Leaders: Inclusion of Situational Variables</i>	Servant leadership: Winston and Field (2015): <i>conceptual skills, empowering employees, helping subordinates grow, putting subordinates first, behaving ethically, emotional healing and creating community value.</i> Kepuasan Kerja: Scarpello dan Vandenberg (1987): kepuasan supervisor	<i>Servant leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan terhadap pemimpin. Sementara variabel Tuntutan Pekerjaan, Keadilan dalam gaji dan Dukungan Organisasi tidak memoderasi hubungan <i>servant leadership</i> dengan kepuasan karyawan tersebut
4		Chughtai (2017), <i>Examining the Effects of Servant Leadership on Life Satisfaction</i>	Servant leadership: Liden et al. (2008) :1) emotional healing; (2) creating value for the community; (3) conceptual skills; (4) empowering; (5) helping subordinates grow and succeed; (6) putting subordinates first; and (7) behaving ethically. Kepuasan Kerja: Satisfaction with Life Scale (SWLS) developed by Diener et al. (1985):	Ada pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap kepuasan hidup dengan <i>work engagement</i> dan <i>organizational based self esteem</i> sebagai variabel mediasi

2.1.4. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

1. Aprilda *et al.* (2019)

Aprilda *et al.* (2019) melakukan penelitian dengan judul *Servant leadership, Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Servant leadership*, *Organizational Commitment* dan *Job Satisfaction* terhadap *OCB*. Di sini, pengaruh *servant leadership* dan *Komitmen organisasional* terhadap *Kepuasan Kerja* dinilai untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam studi ini, peneliti mengumpulkan data dari pegawai ASN dengan 196 responden menggunakan metode *random probability sampling*. Analisis data penelitian menggunakan deskriptif dan *Partial Least Square (PLS)* menggunakan software *Smart PLS*. Hasilnya menunjukkan jika *Servant leadership*, *Komitmen organisasional* serta *Kepuasan Kerja* berpengaruh positif terhadap *OCB* karyawan. Dapat dilihat jika semakin baik *Servant Leadership*, *Organizational Commitment* dan *Job Satisfaction*, maka semakin besar *OCB* karyawan tercermin dalam tindakan karyawan dengan *servant leadership* terhadap *Kepuasan Kerja* sebagai nilai paling signifikan.

2. Khan *et al.* (2013)

Khan *et al.* (2013) melakukan penelitian dengan judul *The Impact of Organizational Commitment and Job Satisfaction on the ITL of Academicians in HEIs of Developing Countries like Pakistan*. Tujuan penelitian adalah untuk menguji pengaruh *komitmen organisasional* dan *kepuasan kerja* terhadap *niat meninggalkan sivitas akademika* di perguruan tinggi *Institusi pendidikan (HEI)*

Pakistan. Penelitian ini menemukan bahwa pengaruh faktor terkait pekerjaan (gaji, pengawasan, promosi, kondisi kerja, rekan kerja) berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian juga menemukan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap niat untuk pergi dan berhubungan negatif.

3. Adeloka (2012)

Adeloka (2012) melakukan penelitian dengan judul *The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities*. Peneliti menguji perbedaan derajat Komitmen organisasional antara Universitas Negeri dan Swasta. Data dikumpulkan dari 150 karyawan yang terdiri dari staf akademik dan administrasi dan teknis dari keduanya Universitas negeri dan Universitas Swasta. Hasilnya mengungkapkan bahwa karyawan di Universitas negeri memiliki tingkat komitmen organisasional yang lebih tinggi dibandingkan dengan Perguruan Tinggi Swasta. Selain itu, kepuasan kerja meningkat atau menurun berdasarkan kenaikan atau penurunan komitmen organisasional. Hasil yang diperoleh sejalan dengan hipotesis.

Tabel 2.9. Telaah Penelitian Terdahulu Pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kepuasan Kerja

No	Variabel	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kepuasan Kerja	Aprilda <i>et al</i> (2019), Servant leadership, Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship	Komitmen Organisasional: Myers dan Allen (1990): <i>Affective. Commitment, Continuance. Commitment and Normative. Commitment</i> Kepuasan Kerja : Lucas <i>et al.</i> (1990) : Kepuasan intrinsik dan	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> , Komitmen organisasional dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .

Lanjutan Tabel 2.9

No	Variabel	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Behaviour <i>Journal of Multidisciplinary Academic, Vol. 3, No. 4, p:57-64</i>	kepuasan ekstrinsik	
2		Khan <i>et al</i> (2013), The Impact of Organizational Commitment and Job Satisfaction on the ITL of Academicians in HEIs of Developing Countries like Pakistan	Komitmen Organisasional: Malik et al., (2010): <i>Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment</i> Kepuasan Kerja : Khalid et. al, (2012): <i>pay, Supervision, Promotion, Working Conditions and Work Itself</i>	Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja
3		Adekola (2012), The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities	Komitmen Organisasional: Myers dan Allen (1990): <i>Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment</i> Kepuasan Kerja : Luthans (2001) : gaji (salary), pekerjaan itu sendiri (The job itself), rekan kerja (Coworkers) dan supervisi (Supervision)	Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.1.5. Pengaruh Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

1. Aprilda *et al.* (2019)

Aprilda *et al* (2019) melakukan penelitian dengan judul *Servant leadership, Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari *Servant leadership, Organizational Commitment dan Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Di sini, pengaruh *servant leadership* dan *Komitmen organisasional* terhadap *Kepuasan Kerja* dinilai untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam studi ini, peneliti mengumpulkan data dari pegawai ASN dengan 196 responden menggunakan

metode random probability sampling. Analisis data penelitian menggunakan deskriptif dan Partial Least Square (PLS) menggunakan software Smart PLS. Hasilnya menunjukkan jika *Servant leadership*, Komitmen organisasional serta Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap perilaku OCB karyawan. Dapat dilihat bahwa semakin baik *Servant Leadership*, *Organizational Commitment* dan *Job Satisfaction*, maka semakin besar perilaku OCB karyawan tercermin dalam tindakan karyawan dengan *servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja sebagai nilai paling signifikan.

2. Wahyu et al. (2019)

Wahyu et al. (2019) melakukan penelitian dengan judul *The Role Of Servant Leadership And Organizational Climate On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As Mediator*. Penelitian ini memiliki tujuan untuk memahami peran *servant leadership* serta iklim organisasi kepada OCB dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Subjek penelitian adalah pekerja tetap di Universitas X. Metode pengumpulan data menggunakan skala likert untuk variabel kepemimpinan, iklim organisasi, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan PLS (partial least square) dimana prosesnya dibantu dengan software smarPLS 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. *Servant leadership* dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. *Servant leadership* secara signifikan mempengaruhi OCB, sedangkan iklim organisasi tidak mempengaruhi OCB. *Servant leadership* dapat mempengaruhi OCB

melalui kepuasan kerja atau secara langsung, saat iklim organisasi dapat mempengaruhi OCB secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terlebih dahulu.

3. Nasra and Heilbrunn (2015)

Nasra and Heilbrunn (2015) melakukan penelitian dengan judul *Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Arab Educational System in Israel: The Impact of Trust and Job Satisfaction*. Penelitian ini bertujuan untuk memperluas dan mengintegrasikan penelitian sebelumnya tentang pengaruh variabel mediasi kepercayaan di supervisor dan kepuasan kerja pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan OCB. Berdasarkan penelitian sebelumnya, kami berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional berdampak pada OCB secara langsung dan tidak langsung melalui kepercayaan karyawan pada supervisor dan kepuasan kerja. Sampel kami terdiri dari 211 guru pria dan wanita Arab dalam sistem pendidikan Arab di Israel. Hasil pemodelan persamaan struktural menunjukkan adanya pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB, dan pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja pada hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Namun, kepercayaan pada supervisor tidak memediasi pada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

4. Zeinabadi (2010)

Zeinabadi (2010) Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers.

Penelitian bertujuan untuk menganalisis hubungan kasual antara kepuasan kerja, komitmen organisasional dan OCB guru. Juga ada perhatian minimal terhadap dampak aspek tertentu dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB guru. Penelitian menggunakan sampel sebanyak 652 guru dan 131 kepala sekolah. Data dikumpulkan melalui 3 kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya 1 model yang memiliki indeks yang paling sesuai. Dalam model ini kepuasan kerja intrinsik merupakan variabel dominan yang mempengaruhi OCB secara langsung maupun tidak langsung melalui peran mediasi parsial dari komitmen organisasional.

5. Uludağ *et al.* (2011)

Uludağ *et al.* (2011) melakukan penelitian dengan judul *The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions*. Penelitian ini menguji pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB dan niat turnover. Studi ini juga menguji pengaruh OCB terhadap niat berpindah. Karyawan garis depan bekerja di hotel bintang lima di Siprus Utara dipilih sebagai sampel. Hasil dari Analisis regresi berganda mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif terhadap OCB dan berhubungan negatif terhadap niat berpindah. Komitmen organisasional yang afektif ternyata berhubungan positif terhadap OCB. Namun, penelitian tersebut tidak menemukan hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dan niat berpindah.

Tabel 2.10. Telaah Penelitian Terdahulu Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB

No	Variabel	Nama	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB	Aprilda <i>et al</i> (2019), Servant leadership, Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour <i>Journal of Multidisciplinary Academic, Vol. 3, No. 4, p:57-64</i>	Kepuasan Kerja : Lucas <i>et al.</i> (1990) : Kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik OCB : Organ <i>et al</i> (2006) : <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy Civic Virtue</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
2		Wahyu <i>et al</i> (2019), The Role Of Servant Leadership And Organizational Climate On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As Mediator, International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 8, ISSUE 10, p:1134-1141	Kepuasan Kerja : Luthans (2001) : gaji (salary), pekerjaan itu sendiri (The job itself), rekan kerja (Coworkers) dan supervisi (Supervision) OCB : Organ <i>et al</i> (2006) :, <i>Sportsmanship, Courtesy Civic Virtue</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.
3		Nasra dan Heilbrunn (2015) Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Arab Educational System in Israel: The Impact of Trust and Job Satisfaction	Kepuasan Kerja : Schriesheim and Tsui (1980) : Satisfaction Questionnaire for Osteoporosis Prevention (SQOP) OCB : Williams and Anderson (1991). : <i>altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy and civic virtue</i>	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB
4		<i>Zeinabadi (2010)</i> , Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of	Kepuasan Kerja : Weiss, Dawis, England, and Loftquist (1967): Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) OCB : DiPaola <i>et al.</i> , (2004) :	Kepuasan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap organizational citizenship behavior

Lanjutan Tabel 2.10

No	Variabel	Nama	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
		teachers	<i>Organizational Citizenship Behavior in Schools</i>	
5		Uludağ <i>et al</i> (2011), <i>The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions</i>	Kepuasan Kerja: Lucas, Babakus and Ingram (1990) : kepuasan pribadi, organisasi dan non organisasi OCB : Organ (1988) : <i>altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, and civic virtue</i>	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh *Servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective*

Menurut Nobari *et al.* (2014), Pemimpin merupakan seseorang yang tindakan dan perilakunya menjadi contoh bagi pengikut. Keputusan yang ditentukan oleh pemimpin akan diikuti oleh karyawan. Selain cerdas dan bijaksana, pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu melayani karyawan. Hubungan pemimpin dengan karyawan yang dibangun dengan perilaku melayani akan menumbuhkan kedekatan emosional.

Sikap-sikap dalam *servant leadership* ditunjukkan dengan peduli kepada karyawan, saling membantu dalam menghadapi kesulitan sehingga menciptakan hubungan yang baik antar karyawan. Pemimpin harus memandang jauh kedepan dalam jangka panjang dan mempersiapkan masa depan secara persuasif (*Vision*). Hal ini akan mendorong karyawan untuk bersikap toleran pada keadaan organisasi (*Sportsmanship*). Hal tersebut disebabkan karena pemimpin menjadi panutan bahwa kepentingan organisasi harus didahulukan daripada kepentingan pribadi. Oleh karena itu, karyawan akan memiliki kesadaran bahwa mereka juga menjadi

bagian dari perusahaan. Rasa memiliki tersebut menumbuhkan sikap toleran apabila perusahaan dalam keadaan yang kurang baik. *Servant leadership* memberikan pengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* melalui tindakan-tindakan yang efektif bagi perusahaan.

Menurut Walumbwa *et al.* (2010), diakui bahwa kepemimpinan pelayan meningkatkan kemungkinan *Organizational Citizenship Behavior*. *Servant leadership* memiliki pengaruh positif pada ruang kerja dengan menciptakan rasa berbagi layanan dalam lingkungan pekerjaan dan rasa keadilan bersama (yaitu keadilan prosedural), dan akal yang dibagikan ini mengarah untuk peningkatan OCB.

Hasil penelitian Nobari *et.al* (2014) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *Servant leadership* pada dimensi *Transforming influence*, *responsivle morality*, *conventional relationship*, *Authentic self* dan *Valuntary Subordination* dengan OCB sedangkan untuk dimensi spiritualitas transendental tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini didukung dengan penelitian Maris *et al* (2015) yang menemukan bahwa Ada pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Begitu juga dalam penelitian Aprilda *et al* (2019) dan Mahembe *et al.* (2014) yang menemukan terdapat hubungan yang signifikan antara *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis pertama penelitian ini yaitu :

H₁: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective*.

2.3.2 Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kepuasan Kerja

Servant leadership berfokus pada bagaimana pemimpin dapat melayani pegawai dan organisasinya. Pemimpin yang menerapkan *Servant leadership* akan menumbuhkan rasa kepercayaan, rasa adil, serta simpati dari pegawainya. Sikap terbuka, peduli, visioner, objektif, dan bijaksana seorang *Servant Leader* akan memberi pengaruh pada karyawan untuk meningkatkan kinerja. Aspek kepuasan kerja meliputi isi pekerjaan, manajemen, rekan kerja, promosi, dan supervisor memberikan pengaruh efektif pada pekerjaan. Perilaku pemimpin menghargai pekerjaan dan percaya akan kemampuan karyawan (*Empowerment*) akan mendukung kepuasan kerja karyawan baik kepuasan pada pekerjaannya maupun kepuasan promosinya akan mendorong perilaku sukarela karyawan.

Karyawan kemudian akan secara sukarela melakukan pekerjaan melebihi kewajiban bekerjanya. Pemimpin yang memiliki tujuan jangka panjang didukung kepuasan terhadap manajemen akan mendorong perilaku tanggung jawab dan aktif. Kepuasan terhadap manajemen dan organisasi akan mendorong pegawai untuk bersikap peduli terhadap perusahaan. Pegawai akan menyampaikan ide-ide mereka untuk kepentingan kemajuan organisasi, sehingga akan meningkatkan kualitas kehidupan kerja melalui pengembangan karir dan rasa bangga terhadap institusinya. Kepuasan kerja memiliki banyak dampak pada keberlanjutan organisasi, kepuasan kerja bukan hanya upaya untuk mengurangi stres / tekanan kerja, tetapi juga dapat membantu meningkatkan kinerja, mengurangi turnover karyawan, dan mencegah absensi karyawan. Dengan *servant leadership* yang baik maka pengetahuan terus tumbuh dan memungkinkan banyak upaya dari

perusahaan untuk meningkatkan kepuasan, termasuk menjadikan pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, apalagi didukung dengan pemberian gaji dan insentif serta perlakuan yang adil dalam hal promosi. Pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk lingkungan kerja suatu organisasi. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa di sebagian besar organisasi kunci aspek pekerjaan seperti, penghargaan, tenggat waktu, alokasi kerja dan evaluasi kinerja berada di bawah kendali langsung para pemimpin. Oleh karena itu, cara mereka mengelola dan memengaruhi faktor-faktor ini dapat terjadi memiliki pengaruh kuat pada kesejahteraan karyawan Chughtai (2017)

Hasil penelitian Chughtai (2017) menemukan bahwa *Servant leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan hidup melalui *Work engagement* dan *Organizational based self-esteem*. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Aprilda et al (2019) dan Duky (2015) yang menemukan bahwa *Servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai terhadap pimpinan. Begitu juga dengan penelitian Chughtai (2017) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan hidup. Berdasarkan argumen dan temuan penelitian sebelumnya maka hipotesis kedua penelitian ini adalah :

H₂: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

2.3.3 Pengaruh Komitmen organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)*

Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dan komitmen karyawan (Robbin & Judge, 2009). Ketika karyawan merasa puas dengan apa

yang ada dalam organisasi, maka karyawan akan memberikan hasil kinerja yang maksimal dan terbaik. Begitu juga dengan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi di mana karyawan tersebut bekerja. Pada saat karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan perusahaan, dan hal ini merupakan sifat-sifat dari *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil penelitian Aprilida et al (2019) dan Harwiki (2013) menemukan bahwa Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. serta penelitian Ortiz *et al.* (2015) menemukan bahwa ada hubungan antara komitmen organisasional dengan OCB terutama pada dimensi *civic virtue*, *courtesy* dan *altruism*. Berdasarkan argumen dan temuan penelitian sebelumnya maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah :

H₃: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective*.

2.3.4 Pengaruh Komitmen organisasional Terhadap Kepuasan Kerja

Didalam dunia kerja, komitmen pegawai terhadap organisasi seringkali dijadikan isu yang sangat penting hingga beberapa organisasi menjadikan komitmen sebagai salah satu syarat didalam iklan lowongan pekerjaannya. Meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun karyawan belum mengerti arti komitmen secara benar. Komitmen pegawai terhadap organisasi akan membuat pegawai setia pada organisasi dan bekerja yang

baik untuk kepentingan organisasi. Menurut Adelola (2012) jika komitmen karyawan rendah maka akan menurunkan kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya komitmen organisasional yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja baik intrinsik maupun ekstrinsik. Hasil penelitian Adekola (2012) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini juga didukung dengan penelitian Aprilida et al (2019) dan Khan *et al.* (2013) yang menemukan Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut juga didukung penelitian Adelola (2012) yang menemukan bahwa Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan argumen dan temuaan penelitian sebelumnya maka hipotesis keempat penelitian ini adalah :

H₄: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)*

Pegawai yang merasa puas dalam bekerja maka memiliki kesediaan untuk melakukan hal yang lebih diluar tanggung jawab pekerjaan. Kesediaan tersebut dikenal sebagai *organizational citizenship behaviour* (OCB). Menurut Smith et. al. (1983) OCB merupakan perilaku individu yang memberikan kontribusi lebih akan tugas-tugas di luar tanggungjawabnya dan berdampak positif bagi organisasi atau kepada anggota kelompoknya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor internal yang menjadi penentu OCB. Menurut Robbins dan Judge (2008) kepuasan kerja merupakan suatu

perasaan positif seseorang tentang pekerjaannya yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja sendiri berasal dari beberapa aspek seperti pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, serta hubungan dengan rekan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan bekerja dengan baik dan lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas, yang cenderung untuk tidak bekerja dengan optimal. Namun terdapat pula penelitian yang mengukur kepuasan kerja berdasarkan dua komponen yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Intrinsik sendiri merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu, sedangkan ekstrinsik yang berasal dari luar diri individu.

Banyak penelitian yang membuktikan jika kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* seperti penelitian yang dilakukan oleh Zeinabadi (2010) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini didukung juga dalam penelitian Aprilida et al (2019) dan Nasra dan Heilbrunn (2015) yang secara menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Berdasarkan argumen dan temuan penelitian sebelumnya maka hipotesis kelima penelitian ini adalah :

H₅: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective*

2.3.6 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja Terhadap hubungan *Servant leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)*

Menurut Wahyu *et al.* (2019) menyatakan bahwa *servant leadership* yaitu gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada orang lain, sangat memperhatikan orang lain dan mendorong orang lain untuk memiliki karakter melayani dengan tujuan untuk mencapai kemakmuran bersama. Sejauh ini telah banyak penelitian tentang *servant leadership* dengan melibatkan banyak formulasi untuk konstruksinya dari dimensinya.

Servant leadership akan cenderung untuk memenuhi kebutuhan yang bawahannya sehingga membuat kepuasan kerja semakin meningkat, dengan kata lain, kepemimpinan berfungsi untuk membuat anggota merasa nyaman, puas di tempat kerja dan kepuasan inilah yang membuat sukarela berkontribusi positif dari karyawan kepada organisasi. Hasil penelitian Wahyu *et al.* (2019) dan penelitian Aprilda *et al.* (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja terbukti sebagai mediasi atas pengaruh *servant leadership* terhadap OCB. Dilihat dari penjelasan tersebut maka hipotesis keenam penelitian ini adalah :

H₆: Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif *Servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective*.

2.3.7 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja Terhadap hubungan komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)*

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan organisasi biasa, karena dengan memiliki komitmen maka akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Ristiana (2013) komitmen organisasi mencakup unsur loyalitas kepada organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Individu dengan komitmen organisasi yang tinggi dikarakterkan dengan penerimaan dan kepercayaan yang tinggi dalam nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Mowday *et al.*, 1979)

Menurut Zeinabadi (2010) Pentingnya membangun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak lepas dari komitmen karyawan dalam organisasi. Komitmen karyawan akan mendorong terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adapun konsep komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen dalam Zeinabadi (2010) menyatakan bahwa terdapat tiga bentuk komitmen di antaranya: komitmen afektive, komitmen normative dan komitmen yang berkelanjutan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi di mana

karyawan tersebut bekerja (Luthans, 2006). Pada saat karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati memiliki kepuasan dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian Aprilida *et al.* (2019) yang menemukan bahwa kepuasan kerja terbukti signifikan memediasi komitmen organisasi secara positif dan signifikan terhadap OCB. Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis keenam penelitian ini adalah :

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective*.

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Dalam model penelitian menjelaskan bagaimana pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Kerangka pikir penelitian merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya.

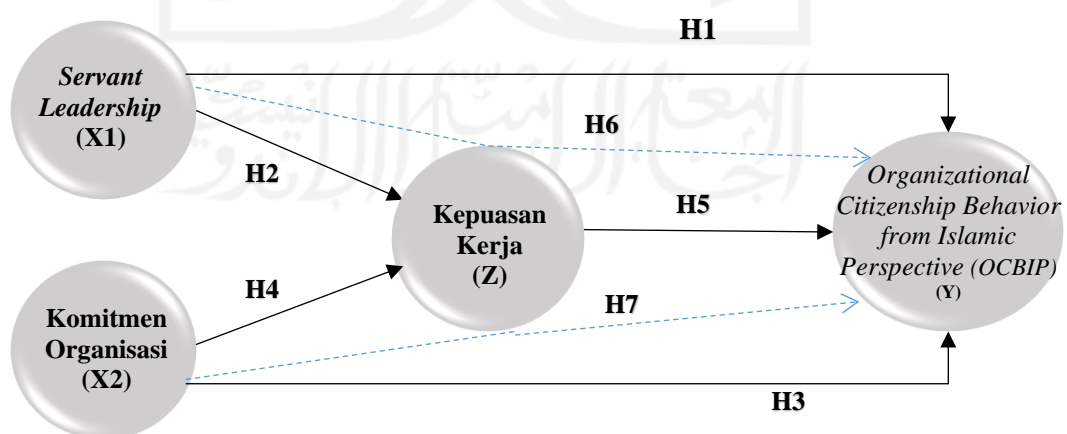
Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP) pada karyawan salah satunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* atau pemimpin yang melayani berperan besar dalam mempengaruhi orang lain, sehingga dari pegawai yang dipimpinnya timbul kemauan, respect, kepatuhan dan kepercayaan terhadap pemimpinnya sehingga memberikan pengaruh pada peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai dalam menjalankan pekerjaan serta tujuan organisasi yang efisien dan efektif.

Servant Leader memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap para pengikutnya dan mengutamakan kepentingan dan aspirasi para pengikutnya di atas dirinya sendiri, selain itu pemimpin yang melayani memberikan pengaruh kepada para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dengan menghargai pekerjaan dan kemampuan pegawai mencapai kepuasan kerja dan melakukan pekerjaan yang melebihi standar kinerja.

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan setia pada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasinya dan pada akhirnya menimbulkan kepuasan kerja, dan sebaliknya jika komitmen pegawai rendah maka akan menurunkan kepuasan kerja pegawai tersebut. Para pegawai yang berkomitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan organisasi karena telah yakin dan percaya pada organisasinya tempatnya bekerja. Pada saat pegawai telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, maka pegawai tersebut dengan sepenuh hati bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan perusahaan, dan hal ini merupakan sifat-sifat dari *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)*. Pegawai yang bekerja pada organisasi dan merasa puas terhadap pekerjaannya yang dilakukannya maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)* yang dihasilkan merupakan bentuk penghargaan pegawai terhadap organisasi dan berdampak positif bagi anggota kelompoknya.

Peran *servant leadership* dan didukung dengan komitmen organisasional yang kuat pada karyawan tentunya akan dapat menumbuhkan OCB yang baik,

yaitu perilaku proporsional karyawan yang berkontribusi memberikan gagasan atau pemikiran untuk meningkatkan atau mendukung keefektifan organisasi dan kepentingan-kepentingan yang melebihi apa yang telah dikenali oleh sistem insentif formal organisasi. Selain *servant leadership* dan komitmen organisasional, kepuasan kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)*. Secara sederhana dapat dipahami bahwa dengan kepuasan kerja yang dimiliki maka pegawai akan melakukan tanggung jawabnya melebihi kewajibannya. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar kewajibannya. Kesediaannya melakukan perilaku lebih inilah yang disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)*. Berdasarkan Kajian Pustaka dan telaah penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan model penelitian seperti tampak pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1. Model Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini hipotesisnya sebagai berikut :

H₁: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective*.

H₂: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

H₃: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective*.

H₄: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

H₅: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective*

H₆: Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif *Servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective*.

H₇: Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah metode kuantitatif yang merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini biasanya diukur dengan instrumen-instrumen penelitian, sehingga data yang terdiri dari angka-angka tersebut dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik. Menurut Creswell (2009) laporan akhir dari penelitian pada umumnya memiliki struktur yang ketat dan konsisten mulai dari pendahuluan, tinjauan pustaka, landasan teori, metode penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan. Dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang diperoleh dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes.

3.2 Lokasi Penelitian

Obyek penelitian ini dilakukan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Provinsi Jawa Tengah. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes berlokasi di Jalan Jenderal Ahmad Yani no 133, Kecamatan Brebes, Kabupaten Brebes, Provinsi Jawa Tengah.

Kegiatan-kegiatan di Kementerian Agama Kabupaten Brebes dijalankan oleh sumber daya manusia yang terbagi dalam kelompok kerja tata usaha dan beberapa seksi.

Berikut ini adalah tata usaha dan seksi-seksi yang ada dalam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes.

1. Bagian Tata Usaha
2. Seksi Pendidikan Madrasah
3. Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren
4. Seksi Pendidikan Agama Islam
5. Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah
6. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam
7. Seksi Penyelenggaran Syari'ah

3.2.1 Visi Misi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes

1. Visi

Terwujudnya masyarakat Kabupaten Brebes yang taat beragama, rukun, cerdas dan sejahtera lahir batin dalam rangka mewujudkan Indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong.

2. Misi:

- a. Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama
- b. Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama
- c. Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas.
- d. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan.
- e. Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel.

- f. Meningkatkan akses dan kualitas Pendidikan umum berciri agama, Pendidikan umum berciri agama, Pendidikan agama pada satuan Pendidikan umum, dan Pendidikan keagamaan.
- g. Mewujudkan tatakelola pemerintahan yang bersih, akuntabel dan terpercaya.

3.3 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2014) variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa pun yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

3.3.1 Variabel Eksogen

Menurut Creswell (2013) Variabel eksogen atau variabel bebas merupakan variabel-variabel yang bisa menyebabkan, mempengaruhi, atau berefek pada hasil dari suatu penelitian, dapat juga disebut perlakuan, dimanipulasi, yang mendahului, atau prediktor variabel. Creswell (2013) juga menjelaskan jika variabel yang nilainya tidak dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel lain merupakan variabel eksogen yang disebut juga sebagai variabel independen. Dalam penelitian ini variabel eksogen yang digunakan adalah *servant leadership* dan komitmen organisasional. Selanjutnya variabel independen atau variabel bebas dalam penelitian ini disebut sebagai variabel eksogen yaitu variabel yang nilainya tidak dipengaruhi oleh variabel lain

3.3.2 Variabel Mediasi

Variabel *intervening* atau mediasi berada diantara variabel independen dan dependen. Menurut Creswell (2013) variabel ini memediasi pengaruh-pengaruh

variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel mediasi yang digunakan adalah kepuasan kerja.

3.3.3 Variabel Endogen

Variabel dependen adalah sesuatu yang bergantung pada variabel independen. Variabel ini merupakan hasil dari pengaruh variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel dependen yang digunakan adalah *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP). Selanjutnya variabel dependen dalam penelitian ini akan disebut sebagai variabel endogen atau variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel lain di dalam model.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Sekaran & Bougie (2013) menjelaskan secara operasional adalah mengartikan suatu konsep agar menjadikannya dapat diukur secara matematis dan dilakukan dengan melihat dimensi perilaku, aspek atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep. Kemudian aspek tersebut diterjemahkan dalam elemen yang dapat diukur dan diamati sehingga menghasilkan suatu indeks pengukuran konsep. Dalam penelitian ini, definisi operasional dijelaskan sebagai berikut:

3.4.1 Variabel Eksogen

1. *Servant leadership*

Menurut Kantharia (2011) *servant leadership* atau pemimpin pelayan adalah pelayan pertama dan muncul dengan perasaan alami yang ingin dilayaninya serta melayani terlebih dahulu.

Pengukuran *servant leadership* mengacu pada penelitian Nwogu (2011) dengan 6 indikator dengan total 12 pertanyaan yaitu :

1. Indikator Kasih Sayang (Love)
 - a. Pemimpin saya benar-benar tertarik pada saya sebagai pribadi
 - b. Pemimpin saya telah menunjukkan belas kasihan dalam tindakannya terhadap saya
2. Indikator Pemberdayaan (Empowerment)
 - a. Pemimpin saya memberdayakan saya dengan peluang sehingga saya mengembangkan keterampilan saya
 - b. Pemimpin saya membuat saya mengambil keputusan dengan tanggung jawab yang semakin besar
3. Indikator Visi (Vision)
 - a. Pemimpin saya telah menunjukkan bahwa dia ingin memasukkan visi pegawai ke dalam tujuan dan sasaran organisasi.
 - b. Pemimpin saya telah mendorong saya untuk berperan serta dalam menentukan dan mengembangkan sebuah visi bersama.
4. Indikator Kerendahan Hati (Humility)
 - a. Pemimpin saya tidak melebih-lebihkan kelebihannya
 - b. Sikap pemimpin saya adalah kerendahan hati
5. Indikator Kepercayaan (Trust)
 - a. Pemimpin saya menunjukkan kepercayaan pada saya dengan bersikap terbuka untuk menerima masukan dari saya.

b. Pemimpin saya berupaya menanamkan kepercayaan daripada rasa takut atau rasa tidak aman

6. Indikator Layanan (Service)

a. Pemimpin saya menggunakan bakatnya untuk melayani saya

b. Pemimpin saya berpandangan melayani sebagai misi tanggung jawab kepada orang lain.

2. Komitmen Organisasional

Menurut Griffin dalam Robbins (2012), mengemukakan komitmen organisasional adalah tingkatan sampai dimana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dimensi Komitmen organisasional menurut Myers dan Allen (1990) yang terdiri dari 3 indikator yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment* dengan total 9 pertanyaan yaitu :

1. *Affective Commitment*

- a. Saya senang menghabiskan sisa karir di organisasi ini
- b. Saya merasa masalah organisasi ini bagian dari masalah diri
- c. Saya ikut merasakan “rasa memiliki” yang kuat terhadap organisasi ini

2. *Continuance Commitment*

- a. Saya pikir, sulit meninggalkan organisasi ini
- b. Keputusan saya untuk keluar dari organisasi ini, akan banyak banyak menimbulkan masalah

- c. Konsekuensi jika saya meninggalkan organisasi ini adalah sulitnya mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih baik

3. *Normative Commitment*

- a. Alasan utama saya untuk terus bekerja di organisasi ini adalah karena kesetiaan itu penting.
- b. Saya telah diajarkan untuk percaya pada nilai setia terhadap satu organisasi
- c. Saya merasa menjalani karir di organisasi ini adalah baik

3.4.2 Variabel Mediasi

1. Kepuasan Kerja

Menurut Robbins and Timothy (2011) kepuasan kerja merupakan “Perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakterkarakter pekerjaan tersebut”. Variabel kepuasan diukur menggunakan dua indikator yaitu indikator ekstrinsik dan intrinsik dengan 9 item pertanyaan yang mengacu pada penelitian Lucas *et al.* (1990)

- 1. Indikator Ekstrinsik
 - a. Saya merasa puas dengan pembayaran gaji yang adil di organisasi ini
 - b. Saya merasa puas atas kondisi finansial yang saya dapatkan saat ini
 - c. Saya merasa puas atas jumlah gaji yang saya terima dari pekerja ini
 - d. Secara keseluruhan saya merasa puas atas kondisi kerja saat ini
 - e. Saya merasa puas atas fasilitas yang saya dapatkan dari organisasi ini seperti (asuransi, tunjangan, dan fasilitas lainnya)

2. Indikator Intrinsik
 - a. Saya bangga dengan prestasi kerja yang telah dicapai selama ini
 - b. Saya sangat menyukai pekerjaan ini
 - c. Saya merasa puas dengan peningkatan kinerja yang telah saya raih dari tahun ke tahun
 - d. Saya merasa puas dengan peluang karier yang ada di organisasi

3.4.3 Variabel Endogen

1. *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP)*

Organizational Citizenship Behavior dari perspektif Islam merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja berdasarkan perspektif Islam. OCBIP ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedurprosedur di tempat kerja, melakukan dakwah dan mencegah kerusakan. Dimensi OCBIP mengacu pada penelitian Kamil dan Sulaiman (2014) dengan 4 indikator *Altruism*, *Civic Virtue*, *Dakwah* dan *Mencegah Kerusakan* dengan 12 butir pertanyaan

1. Indikator Altruism
 - a. Saya melakukan pekerjaan saya dengan cara terbaik saya bisa demi mendapatkan Keridhaan Allah
 - b. Saya dengan tulus membantu rekan kerja saya demi mendapatkan keridhaan Allah
 - c. Saya merasa berkewajiban untuk membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan dengan pekerjaan

2. Indikator Civic Virtue

- a. Saya berpartisipasi secara aktif dalam pertemuan organisasi
- b. Jika saya menemukan organisasi saya tidak melakukan hal yang benar, saya merasa berkewajiban untuk membuat perubahan positif
- c. Saya memikirkan cara untuk mengembangkan organisasi saya

3. Indikator Dakwah

- a. Saya mendorong rekan kerja untuk berpedoman pada ajaran Islam saat melakukan pekerjaan mereka
- b. Saya merasa berkewajiban untuk menyuarakan menentang tindakan yang tidak Islami di organisasi saya
- c. Saya dengan rendah hati menasihati rekan kerja saya tentang Islam

4. Indikator Mencegah Kerusakan

- a. Saya selalu memuji organisasi saya, meskipun kadang saya tidak menyukai kebijakannya
- b. Meskipun saya mungkin tidak senang dengan kebijakan organisasi ini, saya melindungi kebijakan sumber daya organisasi
- c. Saya mengarahkan pegawai baru meskipun itu tidak membantu saya

3.5 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2016) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Ghazali dan Latan (2015) alat analisis PLS-SEM tidak menuntut sampel dengan jumlah besar dimana jumlah minimal direkomendasikan

antara 30 hingga 100 sampel. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai yang berkantor di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes. Sampel dalam penelitian ini sama dengan jumlah populasi. Dengan demikian jumlah sampel penelitian ini adalah sebanyak 50 pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes.

3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Menurut Sekaran (2013) data yang diperoleh dan berasal dari tangan pertama maka disebut data primer yang merupakan informasi terhadap variabel utama dengan penelitian secara spesifik. Data primer didapatkan dari individu, kelompok, atau responden yang sudah diatur oleh peneliti dan opini yang dapat digunakan untuk isu tertentu dari waktu ke waktu. Pada penelitian ini data yang dimaksud adalah data yang berhubungan dengan variabel *servant leadership*, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* dari perspektif Islam

2. Data Sekunder

Menurut Sekaran (2013) data yang terkumpul dari sumber yang sudah ada seperti arsip, gambaran umum serta dokumentasi pada organisasi disebut data sekunder.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan metode kuesioner yang langsung dibagikan kepada responden yang kemudian datanya diukur dari

tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner.

Menurut Creswell (2009) metode yang digunakan adalah dengan penyebaran kuisisioner kepada obyek penelitian. Isi dari kuisisioner tersebut berupa berbagai pertanyaan yang bersifat *close ended question*. Selanjutnya skala Linkert digunakan untuk mengukur tanggapan objek tersebut terhadap suatu fenomena sosial. Dalam skala tersebut terdapat skor untuk mengukur tingkat tanggapan objek dimana terbagi menjadi setuju, agak setuju, netral, agak tidak setuju, tidak setuju. Bobot yang digunakan untuk setiap pertanyaan maupun pernyataan adalah:

1. : Sangat tidak setuju.
2. : Tidak setuju.
3. : Netral.
4. : Setuju.
5. : Sangat Setuju.

3.7 Metode Analisis Data

Dalam sebuah penelitian yang menggunakan metode kuantitatif, Langkah yang harus dilakukan setelah memperoleh data dari responden adalah dengan melakukan analisa data. Langkah yang harus dilakukan menurut Sugiyono (2016) yaitu pertama dengan melakukan pengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, melakukan tabulasi data yang diperoleh dari responden, kemudian menunjukkan data dari variabel yang diteliti, langkah selanjutnya dengan melakukan analisis untuk menjawab rumusan masalah, kemudian

melakukan uji hipotesis yang ada didalam penelitian. Analisa data digunakan untuk dapat mengetahui hasil dari penelitian yang diterima maupun tidak diterima.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang dipakai untuk melakukan analisis data dengan menggambarkan data yang telah terkumpul yang bertujuan untuk membuat kesimpulan. Menurut Sugiyono (2016) penelitian yang dilakukan pada populasi maka akan menggunakan statistik deskriptif didalam melakukan analisis.

3.7.2 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dan menggunakan software PLS (*Partial Least Square*). Menurut Ghozali (2008) dalam Haryono (2017) menjelaskan jika SEM merupakan generasi kedua teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* agar diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai keseluruhan model. SEM bisa melakukan uji secara bersama-sama baik model structural maupun model measurement.

3.7.3 Partial Least Square (PLS)

Menurut Haryono (2017) PLS dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi peneliti seperti ukuran sampel cukup besar namun memiliki landasan teori yang cukup lemah dalam hubungan antar variabelnya. Dan juga dapat digunakan untuk menghadapi masalah jika hubungan antar variabel sangat kompleks, tetapi data yang dimiliki berukuran kecil.

Dalam proses pengujian analisis PLS menggunakan 2 evaluasi yaitu model pengukuran atau *outer model* yang merupakan pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas Dan model structural atau *inner model* yang digunakan untuk menguji hipotesis dengan model prediksi.

1. Evaluasi Model pengukuran (*Outer Model*)

Menurut Abdillah & Jogiyanto, (2016) Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reabilitas model. Melalui proses iterasi algoritma, parameter model pengukuran seperti validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability* dan *cronbach's alpha*, dan juga nilai R^2 sebagai parameter ketepatan model prediksi. Dalam Abdillah & Jogiyanto (2016), Copper & Schinder (2006) mengemukakan jika model pengukuran digunakan untuk menilai uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur yang akan ukur. Kemudian, menurut Abdillah & Jogiyanto (2016) uji reliabilitas digunakan sebagai pengukur konsistensi alat ukur dalam melakukan pengukuran suatu konsep dan bisa juga digunakan untuk mengukur kosistensi responden dalam menjawab sejumlah item dalam kuisisioner atau instrumen penelitian.

Berikut ini merupakan penjelasan mengenai model pengukuran (*Outer Model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Dicriminant Validity*, dan *Composite Reliability*:

a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen dilakukan untuk mengukur korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Validitas Konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* yang ideal adalah $> 0,7$ yang berarti indikator valid mengukur konstruk yang dibentuknya. Dalam penelitian empiris, nilai *loading factor* $> 0,5$ masih bisa diterima. Menurut Haryono (2017) hal ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indicator.

b. Validitas Diskriminan (*Dicriminant Validity*)

Menurut Hartono (2008) dalam buku Abdillah & Jogiyanto (2015) *Discriminant validity* terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. *Discriminant validity* dari model reflektif dievaluasi melalui *cross loading* lalu dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk atau membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruknya. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstruknya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai

akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk (Haryono, 2017).

c. *Composite Reliability*

Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item refleksif dapat dilakukan menggunakan dua cara yakni dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Composite Reliability* (CR) lebih baik dalam mengukur internal consistency dibandingkan *Chonbach's Alpha* sebab tidak mengansumsikan kesamaan boot dari setiap indikator. *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah dibandingkan *Composite Reliability*. *Interpretasi Composite Reliability* sama dengan *Cronbach Alpha*. Nilai batas $\geq 0,7$ dapat diterima dan nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari *convergent validity* adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai tersebut memberikan gambaran keragaman variabel yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Oleh karena itu, semakin ragam variabel manifes yang dimiliki oleh konstruk laten, maka akan semakin besar representasi variabel manifes terhadap konstruk latennya.

d. *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Dilakukan untu melakukan pengukuran reliabilitas konstruk dengan indikatornya. Dalam PLS dapat dilakukan menggunakan dua cara yakni dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite*

Reliability. Menurut Ghazali & Latan (2015) menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga *Composite Reliability* lebih disarankan. Menurut Hair et. al. dalam Abdillah & Jogiyanto (2016) *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *Composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai masih dapat 0,6 masih dapat diterima.

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam Inner model digambarkan mengenai hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Didalam PLS model structural dievaluasi menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, Stone-Geisser *Q-square* test untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

a. *R-Square* (R^2)

Dalam melakukan evaluasi model structural, maka dimulai dengan melihat *R-Squares* dalam melihat setiap nilai variabel eksogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-squares* (R^2) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen. Menurut Chin et. al. (2010) dalam Ghazali & Latan, (2015) kriteria nilai terdiri dari tiga kasifikasi, yaitu: nilai 0.67, 0.33 dan 0.19 yang mana menunjukkan model kuat, sedang dan lemah.

b. Q^2 Predictive relevance

Selain melihat besarnya *R-squares*, evaluasi model PLS juga dapat dilakukan dengan *predictive relevance* atau *predictive sample reuse* untuk merepresentasi sintesis dari *cross-validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari *observed variabel* dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali & Latan, 2015). Menghitung seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

c. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Hair et al. (2011) dan Henseler et. al. (2009) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 5.000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun beberapa literatur memiliki perbedaan, seperti menurut (Chin, 2010) yang menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali & Latan, 2015). Pada metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) tvalue 1,65 (*significance level* = 10%), 1,96 (*significance level* = 5%) dan 2,58 (*significance level* = 1%).

3. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Baron & Kenny (1998) dalam Ghozali & Latan (2015) memiliki prosedur untuk pengujian efek mediasi dengan PLS dengan tahapannya yaitu:

- a. Model pertama menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik $>1,96$
- b. Model kedua menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik $>1,96$
- c. Model ketiga menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

Kemudian, jika tidak signifikannya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen namun variabel mediasi terhadap variabel endogen memiliki signifikansi pada t statistic $> 19,6$, maka dapat diambil kesimpulan jika variabel mediasi memediasi pengaruh variabel eksogen kepada variabel endogen.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas mengenai uraian hasil penelitian mengenai pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behaviour* dari perspektif islami dimediasi oleh kepuasan kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes. Data dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap 50 responden yang merupakan pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Jawa Tengah.

4.1 Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian, kuesioner disebar secara langsung kepada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes yang berjumlah 50 Pegawai. Jumlah kuesioner yang disebar berjumlah 50 yang kemudian dapat dikembalikan dan dapat dianalisis lebih lanjut. Jumlah kuesioner yang dapat diolah dimuat dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Hasil Pengembalian Kuesioner

Kriteria	Jumlah	Persentase
Jumlah kuesioner yang disebar	50	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	0	0%
Jumlah kuesioner yang dapat diolah	50	100%

Sumber : Data primer diolah, 2021

Tabel 4.1 menjelaskan bahwa kuesioner yang disebar kepada responden berjumlah 50 kuesioner. Kemudian, kuesioner yang diisi lengkap dan dapat diolah berjumlah 50 kuesioner yang menandakan bahwa tingkat pengembalian kuesioner yang disebar adalah 100%.

4.2 Analisis Karakteristik Responden

Pada bagian ini akan mendeskripsikan data yang diperoleh dari kuesioner yang dikembalikan responden. Analisis deskriptif karakteristik responden yang terdiri dari jenis kelamin, umur masa kerja, pendidikan terakhir serta golongan/pangkat responden dapat disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki - laki	31	62%
	Perempuan	19	38%
	Total	50	100%
Umur	20 - 30 tahun	10	20%
	31 - 40 tahun	10	20%
	41 - 50 tahun	16	32%
	> 50 tahun	14	28%
	Total	50	100%
Masa kerja	< 10 tahun	7	14%
	11 - 20 tahun	23	46%
	21 - 30 tahun	13	26%
	> 30 tahun	7	14%
	Total	50	100%
Pendidikan terakhir	SMA	12	24%
	Sarjana	35	70%
	Pasca sarjana	3	6%
	Total	50	100%
Golongan/pangkat	Golongan II	4	8.0%
	Golongan III	39	78.0%
	Golongan IV	7	14.0%
	Total	50	100%

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2 karakteristik responden menunjukkan bahwa pegawai Kementerian Agama Kabupaten Brebes mayoritas laki - laki yaitu sebanyak 31 pegawai atau sebesar 62% dan responden perempuan sebanyak 19

pegawai atau sebesar 38%. Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes mayoritas berusia antara 41 – 50 tahun yaitu sebesar 32%. Sedangkan distribusi usia yang lain yaitu usia antara 20 - 30 tahun dan 31 – 40 tahun masing – masing sebesar 20%, dan lebih dari 50 tahun sebesar 28%. Umur responden mayoritas antara 41 – 50 tahun, artinya mayoritas pegawai Kementerian Agama Kabupaten Brebes berusia dewasa atau hampir mendekati masa – masa pensiun karena yang berusia lebih dari 50 tahun ada 28%. Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa mayoritas responden di Kementerian Agama Kabupaten Brebes tamat perguruan tinggi yaitu jenjang S1 yaitu sebanyak 35 orang pegawai atau 70%. Sedangkan pendidikan terakhir SMA sebesar 24%, dan pascasarjana sebesar 6%.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes mayoritas telah bekerja antara 11 – 20 tahun yaitu sebesar 46%. Sedangkan masa kerja yang lain yaitu antara 21 - 30 tahun sebesar 26%, kurang dari 10 tahun sebesar 14% dan lebih dari 30 tahun sebesar 14%. Selanjutnya mayoritas pegawai memiliki golongan III yaitu sebesar 78%, dan sisanya 14% golongan IV dan 8% golongan II.

Tabel 4.3 Karakteristik Dominan Responden

No	Kelompok Responden	Karakteristik Dominan	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	31	62 %
2	Umur	41-50 Tahun	16	32 %
3	Masa Kerja	11-20 Tahun	23	46 %
4	Pendidikan Terakhir	Sarjana	35	70 %
5	Golongan/Pangkat	Gol. III	39	78 %

Sumber Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.3 Karakteristik dominan maka dapat disimpulkan jika pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes untuk kelompok responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh Laki-laki. Kemudian, pada kelompok responden berdasarkan umur didominasi oleh pegawai yang memiliki umur pada rentang 41-50 Tahun, hal ini dapat menunjukkan jika mayoritas pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes memiliki pengalaman dalam bekerja didalam organisasi dikarenakan dengan usia tersebut maka pegawai tentunya memiliki masa kerja yang cukup lama didalam organisasi. Hal ini dibuktikan dengan masa kerja pegawai pada kantor ini yang didominasi oleh pegawai yang telah bekerja selama 11 sampai dengan 20 tahun untuk organisasi. Kemudian, pada kelompok responden berdasarkan tingkat Pendidikan didominasi oleh pegawai yang tamat perguruan tinggi. Menurut Patiran (2010), tingkat pendidikan pegawai akan mempengaruhi tingkah laku serta pola pikir seseorang. Dengan memiliki pegawai yang didominasi latar belakang pendidikan yang tinggi maka diharapkan pegawai akan menerapkan ilmu pengetahuan yang dimilikinya didalam pekerjaannya sehingga lebih memudahkan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes dalam mencapai tujuannya.

4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan yang kemudian direkapitulasi dan dilakukan analisis terhadap data yang dikumpulkan untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Kemudian, penilaian responden ini berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

Skor penilaian minimum = 1

Skor penilaian maksimum = 5

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

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Maka diperoleh batasan penilaian pada masing-masing variabel sebagai berikut:

1. 1,00. – 1,79 = Sangat Rendah
2. 1,80 – 2,59 = Rendah
3. 2,60 – 3,39 = Sedang
4. 3,40 – 4,19 = Tinggi
5. 4,20 – 5,00. = Sangat Tinggi

4.3.1 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel *Servant Leadership*

Dalam tabel 4.4 dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada variabel *Servant Leadership*.

Tabel 4.4 Variabel *Servant leadership* (X₁)

Servant Leadership	Mean	Keterangan
Pemimpin benar-benar tertarik pada sebagai pribadi	3.32	Cukup
Pemimpin telah menunjukkan belas kasihan dalam tindakannya terhadap	3.34	Cukup
Pemimpin memberdayakan dengan peluang sehingga mengembangkan keterampilan	4.04	Tinggi
Pemimpin membuat mengambil keputusan dengan tanggung jawab yang semakin besar	3.98	Tinggi
Pemimpin telah menunjukan bahwa dia ingin memasukkan visi pegawai ke dalam tujuan dan sasaran organisasi.	4.02	Tinggi
Pemimpin telah mendorong untuk berperan serta dalam menentukan dan mengembangkan sebuah visi bersama.	4.00	Tinggi
Pemimpin tidak melebih-lebihkan kelebihanannya	3.94	Tinggi
Sikap pemimpin adalah kerendahan hati	3.90	Tinggi
Pemimpin menunjukkan kepercayaan pada dengan bersikap terbuka untuk menerima masukan dari .	4.08	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.4

Servant Leadership	Mean	Keterangan
Pemimpin berupaya menanamkan kepercayaan daripada rasa takut atau rasa tidak aman	3.76	Tinggi
Pemimpin menggunakan bakatnya untuk melayani	3.54	Tinggi
Pemimpin berpandangan melayani sebagai misi tanggung jawab kepada orang lain.	4.04	Tinggi
Rata - rata total	3.83	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Dilihat dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.4 ditunjukkan bahwa responden menilai variabel *Servant Leadership* dengan nilai rata-rata sebesar 3,83 sehingga masuk dalam kriteria Tinggi. Jawaban tertinggi pada indikator pemimpin telah mendorong untuk berperan serta dalam menentukan dan mengembangkan sebuah visi bersama dengan rata – rata skor sebesar 4,08 (tinggi) dan jawaban terendah indikator pemimpin benar-benar tertarik pada sebagai pribadi dengan rata-rata sebesar 3,32 (cukup). Hasil ini menunjukkan bahwa pimpinan memiliki rasa kasih sayang, dapat memberdayakan pegawai, kerendahan hati, kepercayaan kepada pegawai, dan memiliki visi yang jelas.

Hasil deskriptif persentase jawaban responden pada variabel *servant leadership* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5 Deskriptif Variabel Servant Leadership (X₁)

Interval	Kategori	Jumlah	%
1,00 sd 1,79	Sangat rendah	0	0.0%
1,80 sd 2,59	Rendah	1	2.0%
2,60 sd 3,39	Sedang	7	14.0%
3,40 sd 4,19	Tinggi	33	66.0%
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi	9	18.0%
Jumlah		50	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa tidak ada pegawai yang memberikan penilaian sangat rendah, sedangkan jawaban rendah sebanyak 2%, sebanyak 7

orang atau 14% menyatakan sedang, sebanyak 33 orang atau 66% menyatakan tinggi dan sebanyak 9 orang atau 18% menyatakan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Kementerian Agama Kabupaten Brebes memberikan penilaian yang tinggi pada variabel *servant leadership*.

4.3.2 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasional

Dalam Tabel 4.6 dijelaskan mengenai hasil jawaban responden pada variabel komitmen Organisasional.

Tabel 4.6 Variabel Komitmen organisasional (X₂)

Komitmen organisasional	Mean	Keterangan
Senang menghabiskan sisa karir di organisasi ini	4.08	Tinggi
Merasa masalah organisasi ini bagian dari masalah diri	3.68	Tinggi
Ikut merasakan “rasa memiliki” yang kuat terhadap organisasi ini	4.04	Tinggi
Sulit meninggalkan organisasi ini.	3.90	Tinggi
Keputusan untuk keluar dari organisasi ini, akan banyak menimbulkan masalah.	3.46	Tinggi
Jika meninggalkan organisasi, akan sulit mencari alternatif pekerjaan lain	3.52	Tinggi
Alasan utama untuk terus bekerja di organisasi ini adalah karena kesetiaan itu penting.	4.06	Tinggi
Telah diajarkan untuk percaya pada nilai setia terhadap satu organisasi.	4.14	Tinggi
Merasa menjalani karir di organisasi ini adalah baik	4.08	Tinggi
Rata - rata total	3.88	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan nilai rata – rata total variabel komitmen organisasional sebesar 3,88 yaitu kategori tinggi atau setuju. Jawaban tertinggi pada indikator “telah diajarkan untuk percaya pada nilai setia terhadap satu organisasi” dengan rata – rata skor sebesar 4,14 (tinggi) dan jawaban terendah indikator keputusan untuk keluar dari organisasi ini, akan banyak

menimbulkan masalah dengan rata-rata sebesar 3,46 (tinggi). Hasil ini menunjukkan bahwa Pegawai senang menghabiskan sisa karir di organisasi ini, merasa masalah organisasi ini bagian dari masalah diri, ada rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi, sulit meninggalkan organisasi, dan jika keluar dari pekerjaan akan banyak menimbulkan masalah.

Hasil deskriptif persentase jawaban responden pada variabel komitmen organisasional terdapat dalam Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Deskriptif Variabel Komitmen organisasional (X₂)

Interval	Kategori	Jumlah	%
1,00 sd 1,79	Sangat rendah	0	0%
1,80 sd 2,59	Rendah	1	2%
2,60 sd 3,39	Sedang	10	20%
3,40 sd 4,19	Tinggi	23	46%
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi	16	32%
Jumlah		50	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa tidak ada pegawai yang memberikan penilaian sangat rendah, sedangkan jawaban rendah sebanyak 2%, sebanyak 10 orang atau 20% menyatakan sedang, sebanyak 23 orang atau 46% menyatakan tinggi dan sebanyak 16 orang atau 32% menyatakan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes memberikan penilaian yang tinggi pada variabel komitmen organisasional.

4.3.3 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Dalam Tabel 4.8 dijelaskan mengenai hasil jawaban responden variabel Kepuasan Kerja.

Tabel 4.8 Variabel Kepuasan kerja (Z)

Kepuasan kerja	Mean	Keterangan
Merasa puas dengan pembayaran gaji yang adil di organisasi ini	4.10	Tinggi
Merasa puas atas kondisi finansial yang didapatkan saat ini	3.92	Tinggi
Merasa puas atas jumlah gaji yang terima dari pekerja ini	4.02	Tinggi
Secara keseluruhan merasa puas atas kondisi kerja saat ini	3.88	Tinggi
Merasa puas atas fasilitas yang didapatkan dari organisasi	4.00	Tinggi
Bangga dengan prestasi kerja yang telah dicapai selama ini	3.86	Tinggi
Sangat menyukai pekerjaan ini	4.06	Tinggi
Puas dengan peningkatan kinerja yang telah raih dari tahun ke tahun	3.98	Tinggi
Puas dengan peluang karier yang ada di organisasi	3.84	Tinggi
Rata - rata total	3.96	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukkan nilai rata – rata total variabel kepuasan kerja sebesar 3,96 yaitu kategori tinggi atau setuju. Jawaban tertinggi pada indikator merasa puas dengan pembayaran gaji yang adil di organisasi ini dengan rata – rata skor sebesar 4,10 (tinggi) dan jawaban terendah indikator puas dengan peluang karier yang ada di organisasi dengan rata-rata sebesar 3,84 (tinggi). Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai merasa puas dengan pembayaran gaji, merasa puas atas kondisi finansial yang didapatkan, merasa puas atas fasilitas yang didapatkan dari organisasi ini seperti (asuransi, tunjangan, dan fasilitas lainnya), bangga dengan prestasi kerja dan sangat menyukai pekerjaan ini.

Hasil deskriptif persentase jawaban responden pada variabel kepuasan kerja terdapat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Deskriptif Variabel Kepuasan kerja (Z)

Interval	Kategori	Jumlah	%
1,00 sd 1,79	Sangat rendah	1	2%
1,80 sd 2,59	Rendah	0	0%
2,60 sd 3,39	Sedang	6	12%
3,40 sd 4,19	Tinggi	31	62%
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi	12	24%
Jumlah		50	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa tidak ada pegawai yang memberikan penilaian rendah, sedangkan jawaban sangat rendah sebanyak 2%, sebanyak 6 orang atau 12% menyatakan sedang, sebanyak 31 orang atau 62% menyatakan tinggi dan sebanyak 12 orang atau 24% menyatakan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Kementerian Agama Kabupaten Brebes memberikan penilaian yang tinggi pada variabel kepuasan kerja.

4.3.4 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel

Dalam Tabel 4.10 dijelaskan mengenai hasil jawaban responden pada variabel *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective*.

Tabel 4.10 Variabel *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (Y)

<i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective</i>	Mean	Keterangan
Melakukan pekerjaan dengan cara terbaik bisa demi mendapatkan Keridhaan Allah	4.34	Sangat tinggi
Tulus membantu rekan kerja demi mendapatkan keridhaan Allah	4.24	Sangat tinggi
Merasa berkewajiban untuk membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan dengan pekerjaan	4.12	Tinggi
Berpartisipasi secara aktif dalam pertemuan organisasi	4.00	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.10

<i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective</i>	Mean	Keterangan
Menemukan organisasi tidak melakukan hal yang benar, merasa berkewajiban untuk meluruskan	4.00	Tinggi
Memikirkan cara untuk mengembangkan organisasi ini	3.92	Tinggi
Mendorong rekan kerja untuk berpedoman pada ajaran Islam saat melakukan pekerjaan mereka	4.16	Tinggi
Merasa berkewajiban untuk menyuarakan menentang tindakan yang tidak Islami di organisasi ini	4.04	Tinggi
Rendah hati menasihati rekan kerja tentang Islam	3.94	Tinggi
Memuji organisasi ini, meskipun kadang tidak menyukai kebijakannya	3.82	Tinggi
Melindungi kebijakan sumber daya organisasi	3.88	Tinggi
Mengarahkan pegawai baru meskipun itu tidak membantu	3.96	Tinggi
Rata - rata total	4.04	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.10 menunjukkan nilai rata – rata total variabel *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* sebesar 4,04 yaitu kategori tinggi atau setuju. Jawaban tertinggi pada indikator melakukan pekerjaan dengan cara terbaik bisa demi mendapatkan Keridhaan Allah dengan rata – rata skor sebesar 4,34 (sangat tinggi) dan jawaban terendah indikator memuji organisasi ini, meskipun kadang tidak menyukai kebijakannya dengan rata-rata sebesar 3,82 (tinggi). Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes melakukan pekerjaannya dengan kemampuan terbaiknya agar mendapatkan keridhoan Allah SWT serta membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan dalam pekerjaan dan berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan organisasi dan memikirkan cara untuk mengembangkan organisasi.

Hasil deskriptif persentase jawaban responden pada variabel *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* terdapat dalam Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (Z)

Interval	Kategori	Jumlah	%
1,00 sd 1,79	Sangat rendah	0	0%
1,80 sd 2,59	Rendah	0	0%
2,60 sd 3,39	Sedang	5	10%
3,40 sd 4,19	Tinggi	27	54%
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi	18	36%
Jumlah		50	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa tidak ada pegawai yang memberikan penilaian sangat rendah, dan rendah, sedangkan sebanyak 5 orang atau 10% menyatakan sedang, sebanyak 27 orang atau 54% menyatakan tinggi dan sebanyak 18 orang atau 36% menyatakan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Kementerian Agama Kabupaten Brebes memberikan penilaian yang tinggi pada variabel *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective*.

Tabel 4.12 Kesimpulan Hasil Uji Deskriptif Dari Setiap Variabel

No.	Variabel	Rata-rata	Kriteria
1	<i>Servant Leadership</i>	3,83	Tinggi
2	Komitmen Organisasional	3,88	Tinggi
3	Kepuasan Kerja	3,96	Tinggi
4	OCBIP	4,04	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

4.4 Analisis Kuantitatif

Dalam penelitian ini, untuk menguji hipotesis digunakan metode *Partial Least Square* (PLS) yang menggunakan Smart PLS 3.0. Metode ini merupakan metode alternatif dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *variance* dan tidak perlu banyak asumsi untuk digunakan.

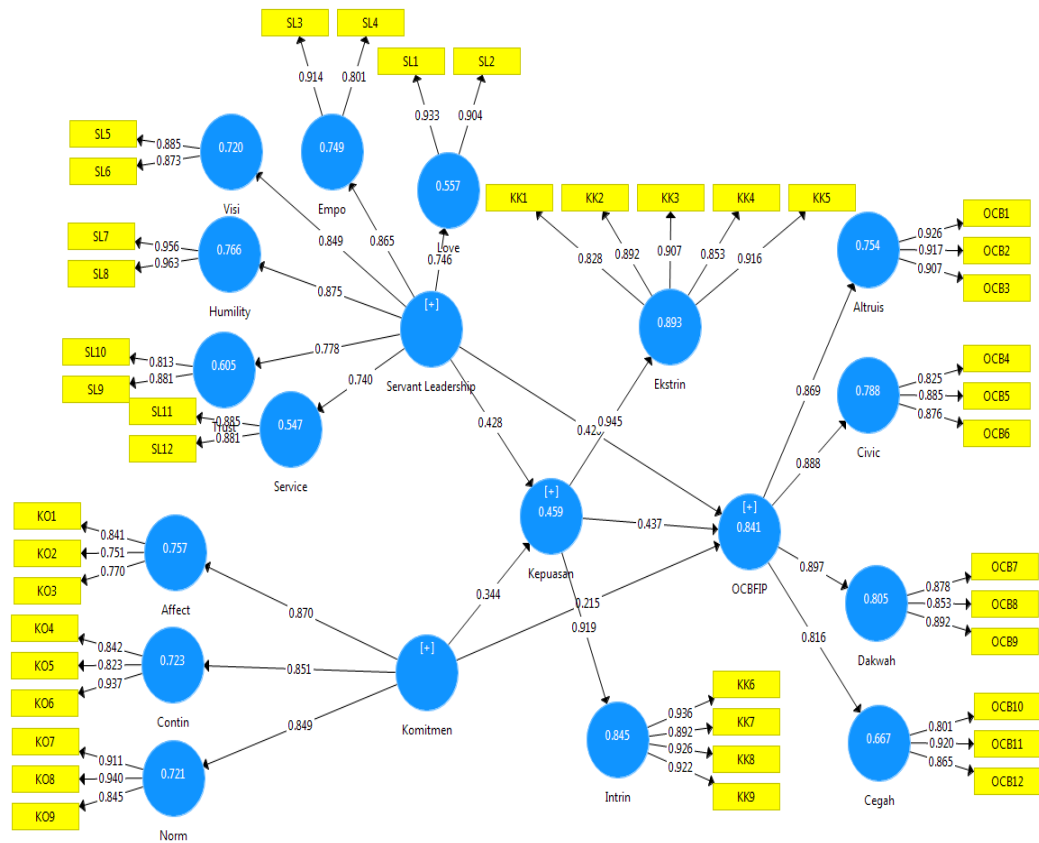
4.4.1 Pengukuran Model (Outer Model)

Dalam menguji pengukuran dilakukan untuk menjabarkan uji validitas dan uji reliabilitas. Dalam penelitian ini, uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah konstruk memenuhi syarat untuk melanjutkan penelitian yang dilakukan atau tidak. Dalam uji validitas terdapat dua evaluasi yang dilakukan, yaitu :

1. Convergent Validity

Convergent Validity bertujuan untuk menguji masing-masing konstruk yang dapat diukur menggunakan outer loading dan AVE (Average Variance Extraced) sebagai parameter. Suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilainya lebih besar dari 0,70. Sedangkan *loading factor* 0,50 sampai 0,60 masih dapat dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan. Berdasarkan kriteria-kriteria ini indikator-indikator yang nilai *loading factor*-nya kurang dari 0,50 dikeluarkan dari analisis. Hasil analisis Covergent Validity dapat digambarkan seperti pada Gambar 4.1

Gambar 4.1 Hasil Analisa Validitas Konstruk



Sumber : Data Primer Diolah 2021

Dilihat dari gambar 4.1 terlihat bahwa semua *loading factor* nilainya di atas 0,5. Dengan demikian seluruh indikator ini dapat dinyatakan valid. Kemudian, untuk hasil selengkapnya ditunjukkan pada Tabel 4.13 sampai dengan Tabel 4.16

Tabel 4.13. Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Servant Leadership

No	Indikator Servant Leadership	Item	Loading Factor	Sig	Keterangan
1	Kasih Sayang (Love)	SL1	0.933	0.000	Valid
		SL2	0.904	0.000	Valid
2	Pemberdayaan (Empowerment)	SL3	0.914	0.000	Valid
		SL4	0.801	0.000	Valid
3	Visi (Vision)	SL5	0.885	0.000	Valid

Lanjutan Tabel 4.13

No	Indikator Servant Leadership	Item	Loading Factor	Sig	Keterangan
		SL6	0.873	0.000	Valid
4	Kerendahan Hati (Humility)	SL7	0.956	0.000	Valid
		SL8	0.963	0.000	Valid
4	Kepercayaan (Trust)	SL9	0.881	0.000	Valid
		SL10	0.813	0.000	Valid
5	Layanan (service)	SL11	0.885	0.000	Valid
		SL12	0.881	0.000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.13 bahwa seluruh variabel manifest memiliki loading > 0.5. Oleh karena itu, variabel manifest tersebut dapat dinyatakan valid. Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen Komitmen Organisasional dapat dilihat pada Tabel. 4.13.

Tabel 4.14. Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Komitmen Organisasional

No	Indikator Komitmen Organisasional	Item	Loading Factor	Sig	Keterangan
1	Affective Commitment	KO1	0.841	0.000	Valid
		KO2	0.751	0.000	Valid
		KO3	0.770	0.000	Valid
2	Continuance Commitment	KO4	0.842	0.000	Valid
		KO5	0.823	0.000	Valid
		KO6	0.937	0.000	Valid
3	Normative Commitment	KO7	0.911	0.000	Valid
		KO8	0.940	0.000	Valid
		KO9	0.845	0.000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.14 bahwa terdapat seluruh variabel manifest pada konstruk komitmen organisasi memiliki loading yang nilainya > 0.5. Oleh karena itu, seluruh variabel manifest tersebut dapat dinyatakan valid.

Untuk nilai *loading factor* konstruk endogen Kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel. 4.15.

Tabel 4.15. Nilai *Loading Factor* Konstruk Endogen Kepuasan Kerja

No	Indikator Kepuasan Kerja	Item	Loading Factor	Sig	Keterangan
1	Ekstrinsik	KK1	0.828	0.000	Valid
		KK2	0.892	0.000	Valid
		KK3	0.907	0.000	Valid
		KK4	0.853	0.000	Valid
		KK5	0.916	0.000	Valid
2	Intrinsik	KK6	0.936	0.000	Valid
		KK7	0.892	0.000	Valid
		KK8	0.926	0.000	Valid
		KK9	0.922	0.000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.15 bahwa nilai *loading factor* semua variabel manifes pada konstruk kepuasan kerja nilainya diatas 0,5, maka tidak ada yang di keluarkan, dan telah dinyatakan valid. Untuk nilai *loading factor* konstruk endogen *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP) dapat dilihat pada Tabel. 4.16.

Tabel 4.16. Nilai *Loading Factor* Konstruk Endogen *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP)

No	Indikator OCBIP	Item	Loading Factor	Sig	Keterangan
1	Altruism	OCB1	0.926	0.000	Valid
		OCB2	0.917	0.000	Valid
		OCB3	0.907	0.000	Valid
2	Civic Virtue	OCB4	0.825	0.000	Valid
		OCB5	0.885	0.000	Valid
		OCB6	0.876	0.000	Valid
3	Dakwah	OCB7	0.878	0.000	Valid
		OCB8	0.853	0.000	Valid
		OCB9	0.892	0.000	Valid

Lanjutan Tabel 4.16

No	Indikator OCBIP	Item	Loading Factor	Sig	Keterangan
4	Mencegah Kerusakan	OCB10	0.801	0.000	Valid
		OCB11	0.920	0.000	Valid
		OCB12	0.865	0.000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.16 bahwa nilai *loading factor* semua variabel manifes pada konstruk *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP) nilainya diatas 0,5, maka tidak ada yang di keluarkan dan dinyatakan valid.

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diartikan bahwa *Servant Leadership*, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan OCBIP telah memenuhi standar *convergent validity* atau dinyatakan valid dikarenakan seluruh item bernilai lebih dari 0,5.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity digunakan untuk menguj validitas suatu model yang dapat dilihat dari nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indicator tersebut dan indicator dari konstruk yang lainnya dengan standar nilai untuk setiap konstruk harus lebih besar dari 0,5.

Tabel 4.17 Hasil *Cross Loading*

	Kepuasan	Komitmen	OCBIP	Servant Leadership
KK1	0.744	0.539	0.652	0.587
KK2	0.754	0.502	0.595	0.409
KK3	0.855	0.595	0.703	0.488

	Kepuasan	Komitmen	OCBIP	Servant Leadership
KK4	0.865	0.441	0.681	0.498
KK5	0.915	0.660	0.796	0.663
KK6	0.818	0.352	0.626	0.471
KK7	0.841	0.346	0.702	0.449
KK8	0.866	0.439	0.693	0.533
KK9	0.853	0.416	0.680	0.482
KO1	0.260	0.703	0.390	0.383
KO2	0.138	0.640	0.285	0.217
KO3	0.403	0.711	0.517	0.357
KO4	0.483	0.820	0.550	0.493
KO5	0.365	0.589	0.372	0.255
KO6	0.513	0.771	0.527	0.404
KO7	0.403	0.767	0.520	0.315
KO8	0.437	0.770	0.559	0.427
KO9	0.648	0.753	0.706	0.567
OCB1	0.569	0.621	0.807	0.546
OCB10	0.709	0.522	0.688	0.579
OCB11	0.702	0.510	0.756	0.600
OCB12	0.592	0.494	0.665	0.513
OCB2	0.595	0.477	0.769	0.612
OCB3	0.611	0.657	0.811	0.697
OCB4	0.477	0.375	0.734	0.587
OCB5	0.671	0.539	0.781	0.746
OCB6	0.669	0.544	0.782	0.745
OCB7	0.755	0.520	0.857	0.568
OCB8	0.449	0.535	0.709	0.589
OCB9	0.653	0.498	0.774	0.541

Lanjutan Tabel 4.17

	Kepuasan	Komitmen	OCBIP	Servant Leadership
SL1	0.469	0.275	0.496	0.740
SL10	0.344	0.385	0.521	0.587
SL11	0.399	0.306	0.443	0.659
SL12	0.320	0.230	0.521	0.647
SL2	0.374	0.312	0.364	0.623
SL3	0.465	0.449	0.700	0.863
SL4	0.332	0.438	0.501	0.586
SL5	0.493	0.376	0.608	0.764
SL6	0.456	0.318	0.595	0.728
SL7	0.530	0.473	0.696	0.805
SL8	0.543	0.509	0.755	0.872
SL9	0.514	0.515	0.651	0.721

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dilihat dari hasil *cross loading* pada Tabel 4.17 menunjukkan bahwa setiap indikator berkorelasi lebih tinggi dengan konstraknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

3. Uji Reliabilitas Konstruk (*Composite Reliability*)

Selain melakukan uji validitas konstruk, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan *Composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 (Ghozali, 2015).

Tabel 4.18. Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0.946	0.954	0.699
Komitmen Organisasional	0.888	0.910	0.530
OCBIP	0.934	0.943	0.582
<i>Servant leadership</i>	0.914	0.928	0.522

Sumber : Data Primer Diolah 2021.

Dari Tabel 4.18 dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas menggunakan pengujian validitas menggunakan AVE dengan nilai lebih dari 0,5 ataupun *Composite Reliability* nilainya lebih dari 0,7. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4.5 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* menurut Ghozali & Latan (2015) adalah untuk mengevaluasi hubungan konstruk laten atau variabel yang telah dihipotesiskan.

4.5.1 R-Square (R^2)

Pengujian *inner model* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk dan nilai signifikansinya serta nilai *R-square*. Nilai *R-square* digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Sedangkan *Q-square* berfungsi untuk mengukur relevansi prediksi dalam model penelitian. Berikut ini adalah perhitungan *inner model* dari data yang didapatkan dan digunakan oleh peneliti dengan menggunakan *Partial Least Square*.

4.19. Tabel Hasil Uji R-Square

Variabel Independen	Dependen	R Square
<i>Servant Leadership</i> Komitmen Organisasional	Kepuasan kerja	0,459
<i>Servant Leadership</i> Komitmen Organisasional Kepuasan kerja	OCBIP	0.841

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Dalam tabel 4.19 ditunjukkan jika nilai *R-square* sebesar 0,459 pada variabel kepuasan kerja, berarti bahwa kemampuan model pada variabel *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasional dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 45,9% dan sisanya 54,1% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Sedangkan nilai *R-square* sebesar 0,852 pada variabel OCBIP yang berarti bahwa kemampuan model pada variabel *Servant Leadership*, Komitmen Organisasional dan kepuasan kerja dalam menjelaskan variabel OCBIP sebesar 84,1% dan sisanya 15,9% dijelaskan oleh variabel lainnya.

4.5.2 Q² Predictive Relevance

Selain melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi oleh model dan juga estimasi parameternya. Menurut Chin (2010) jika nilai *Q-square* > 0 maka model memiliki *predictive relevance*, sedangkan jika nilai *Q-square* ≤ 0 maka model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-square* dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - \{(1-R_1^2) \times (1-R_2^2)\}$$

Dimana R_1^2 , R_2^2 adalah R square variabel endogen.

Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, hal ini menunjukkan semakin mendekati 1 berarti semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*).

Berdasarkan hasil koefisien determinasi diatas maka dapat dihitung nilai Q^2 sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - \{(1-0,459) \times (1-0,841)\}$$

$$Q^2 = 1 - 0,086$$

$$Q^2 = 0,914$$

Koefisien Q^2 sebesar 0,914 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh total dari variabel *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasional terhadap OCBIP melalui kepuasan kerja adalah sebesar 91,4%. Sedangkan sisanya sebesar 8,6% dijelaskan oleh variabel lainnya. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*.

4.5.3 Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)

Hipotesis diterima atau ditolak dapat dilihat diantaranya dengan melihat nilai signifikansi antar konstruk, t-statistic dan p-values. Pengambilan keputusan dalam penelitian inididasarkan pada arah hubungan dan signifikansi dari model pengujian antar konstruk pada Tabel 4.20 yang merupakan output hasil dari *inner weight* dengan bantuan *software* PLS 3.0.

1. Pengaruh Langsung Antar Konstruk

Dari pengujian analisa jalur didapatkan hubungan antar konstruk yang terdapat pada tabel 4.20.

Tabel 4.20 Hasil Pengujian Hubungan Antar Konstruk (Uji Hipotesis)

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
SL -> OCBIP	0.420	2.961	0.002*	H1 diterima
SL -> Kepuasan	0.428	2.996	0.001*	H2 diterima
Komitmen -> OCBIP	0.215	2.427	0.008*	H3 diterima
Komitmen -> Kepuasan	0.344	1.791	0.037*	H4 diterima
Kepuasan -> OCBIP	0.437	3.519	0.000*	H5 diterima

Ket. * : Sig < 0,05

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Pada Tabel 4.20 ditunjukkan hubungan antar konstruk yang kemudian dalam penentuan hipotesis tersebut diterima atau ditolak dijabarkan berikut ini :

- a. Antara *Servant Leadership* (X1) dengan OCBIP (Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,420 dan t hitung sebesar 2,961 dan probabilitas sebesar $0,002 < 0,05$, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara *Servant Leadership* (X1) dengan OCBIP (Y). Dengan demikian maka hipotesis (H1) yang mengatakan ”*Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* pegawai di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Brebes.” terbukti dan diterima.
- b. Pengaruh *Servant Leadership* (X1) terhadap Kepuasan kerja (Z) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,428 dan t hitung sebesar 2,966 dan probabilitas sebesar $0,001 < 0,05$, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara *Servant Leadership* (X1)

dengan kepuasan kerja (Z). Dengan demikian maka hipotesis (H2) yang mengatakan "H2 : *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes" terbukti.

- c. Pengaruh Komitmen Organisasional (X2) dengan OCBIP (Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,215, t hitung sebesar 2,427 dan probabilitas sebesar 0,008 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (taraf signifikansi 5%), maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasional (X2) dengan OCBIP (Y). Koefisien positif menunjukkan bahwa semakin baik Komitmen Organisasional maka semakin tinggi pula OCBIP dan sebaliknya. Dengan demikian maka hipotesis (H3) yang mengatakan "Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes" terbukti dan diterima.
- d. Pengaruh Komitmen Organisasional (X2) dengan Kepuasan kerja (Z) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,344, t hitung sebesar 1,791 dan probabilitas sebesar 0,037 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (taraf signifikansi 5%), maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasional (X2) dengan Kepuasan kerja (Z). Koefisien positif menunjukkan bahwa semakin baik Komitmen Organisasional maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dan sebaliknya.

Dengan demikian maka hipotesis (H4) yang mengatakan "Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Brebes" terbukti dan diterima.

- e. Pengaruh Kepuasan kerja (Z) dengan OCBIP (Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,437, t hitung sebesar 3,519 dan probabilitas sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (taraf signifikansi 5%), maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (Z) dengan OCBIP (Y). Koefisien positif menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kepuasan kerja maka semakin tinggi pula OCBIP dan sebaliknya. Dengan demikian maka hipotesis (H5) yang mengatakan "Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Brebes" terbukti dan diterima.

2. Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk (Mediasi)

Dari pengujian analisa jalur didapatkan pengaruh tidak langsung konstruk. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antar konstruk dapat ditunjukkan pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21 Pengaruh Tidak Langsung

Pola hubungan Variabel	<i>Indirect Effects</i>			
	Koefisien	T hitung	P Values	Keterangan
<i>Servant Leadership</i> -> Kepuasan	0.151	2.037	0.021*	H6 Diterima

Lanjutan Tabel 4.21

Pola hubungan Variabel	<i>Indirect Effects</i>			
	Koefisien	T hitung	P Values	Keterangan
kerja-> OCBIP				
Komitmen Organisasional -> Kepuasan kerja-> OCBIP	0.187	1.827	0.034*	H7 Diterima

Ket. * : Sig < 0,05

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.21 pengujian *Indirect Effect Test* di atas dapat diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung *Servant Leadership* (X1) terhadap OCBIP (Y) melalui kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 0,151 dan uji signifikansi diperoleh nilai t hitung sebesar 2,037 serta probabilitas sebesar 0,021 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (pada taraf signifikan 5%), maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara *Servant Leadership* (X1) terhadap OCBIP (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Demikian kepuasan kerja merupakan variabel yang memediasi hubungan antara *Servant Leadership* dengan OCBIP. Hasil ini sekaligus mendukung hipotesis keenam (H6) yaitu ” Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Brebes ”

Berdasarkan tabel 4.21 dapat diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasional (X2) terhadap OCBIP (Y) melalui kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 0,187 dengan uji signifikansi diperoleh nilai t hitung sebesar 1,827 dan probabilitas sebesar 0,034, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (pada taraf signifikan 5%), maka dapat disimpulkan

terdapat pengaruh secara signifikan antara Komitmen Organisasional (X2) terhadap OCBIP (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Demikian kepuasan kerja merupakan variabel yang memediasi hubungan antara Komitmen Organisasional dengan OCBIP. Hasil ini sekaligus mendukung hipotesis ketujuh (H7) yang menyatakan "Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif *Servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Brebes".

4.5.4 Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis

Berikut ini merupakan tabel kesimpulan hasil uji Hipotesis.

Tabel 4.22 Kesimpulan Uji Hipotesis

Hipotesis	Kesimpulan
H1 : <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective</i> .	Diterima
H2 : <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.	Diterima
H3 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective</i> .	Diterima
H4 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai.	Diterima
H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective</i> .	Diterima
H6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif <i>Servant leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective</i> .	Diterima
H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif Komitmen Organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective</i> .	Diterima

Sumber : Data Primer diolah, 2021

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap OCBIP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCBIP pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, terbukti nilai *p value* sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya *Servant Leadership* secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCBIP. Hal ini berarti pengaruh *Servant Leadership* terhadap OCBIP berbanding lurus. Adanya pengaruh positif *Servant Leadership* terhadap OCBIP, menunjukkan bahwa semakin baik *Servant Leadership* maka semakin tinggi pula OCBIP.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Nobari *et al* (2014) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *Servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini didukung dengan penelitian Maris *et al* (2015) yang menemukan bahwa ada pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Begitu juga dalam penelitian Mahembe *et al* (2014) dan Aprilida *et al* (2019) yang menemukan terdapat hubungan yang signifikan antara *servant leadership* terhadap OCB.

Prioritas utama dari *Servant Leadership* adalah mengutamakan kebutuhan dan membantu pengikutnya dalam mengembangkan kapasitas pribadi pengikutnya secara penuh. Individu-individu yang memiliki pemimpin yang melayani cenderung meniru perilaku mereka dalam interaksi yang menghasilkan perilaku tingkat tinggi dari OCB. Menurut Greenleaf (1970) dalam Kantharia (2011), indikator terbaik dalam *servant leadership* adalah ketika para pengikut senang untuk menjadikan diri mereka sendiri sebagai hamba.

Menurut Walumbwa *et al.* (2010), diakui bahwa kepemimpinan pelayan meningkatkan kemungkinan *Organizational Citizenship Behavior*. Walumbwa *et al* mengungkapkan jika *servant leadership* memiliki pengaruh positif pada ruang kerja dengan menciptakan rasa berbagi layanan dalam lingkungan pekerjaan dan rasa keadilan bersama dan akal yang dibagikan ini mengarah untuk peningkatan OCB.

4.6.2 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes terbukti nilai *p value* sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya *Servant Leadership* secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Chughtai (2017) yang menemukan bahwa *Servant leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan melalui *Work engagement* dan *Organizational based self-esteem*. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Duky (2015) yang menemukan bahwa *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai terhadap pimpinan. Begitu juga dengan penelitian Aprilda *et al* (2019) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pegawai dapat terjadi jika pemimpin memperhatikan kebutuhan pegawainya dan memberikan kesempatan pada pegawainya. Hal ini dikarenakan sebuah keputusan yang diambil pemimpin maka dapat mempengaruhi kerja dari pegawainya. Seorang pemimpin yang mampu memiliki

relasi yang baik dengan pegawainya maka akan meningkatkan hasil kerja organisasi yang meningkatkan efektivitas dan efisien dari organisasi.

Pemimpin yang bertujuan jauh kedepan dan didukung kepuasan pegawai kepada organisasi akan mendorong perilaku tanggung jawab dari pegawai. Kepuasan terhadap pimpinan dan organisasi akan membuat pegawai untuk aktif menyalurkan kepeduliannya kepada organisasi melalui sarannya dan tindakannya. Pegawai akan menyampaikan idenya untuk membantu memajukan organisasi, sehingga akan meningkatkan kualitas kehidupan kerja melalui pengembangan karir dan rasa bangga terhadap institusinya. Kepuasan kerja memiliki banyak dampak pada keberlanjutan organisasi, kepuasan kerja bukan hanya upaya untuk mengurangi stres / tekanan kerja, tetapi juga dapat membantu meningkatkan kinerja, mengurangi turnover pegawai, dan mencegah absensi pegawai. Dengan *servant leadership* yang baik maka pengetahuan terus tumbuh dan memungkinkan banyak upaya dari perusahaan untuk meningkatkan kepuasan, termasuk menjadikan pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, apalagi didukung dengan pemberian gaji dan insentif serta perlakuan yang adil dalam hal promosi. Pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk lingkungan kerja suatu organisasi. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa di sebagian besar organisasi kunci aspek pekerjaan seperti, penghargaan, tenggat waktu, alokasi kerja dan evaluasi kinerja berada di bawah kendali langsung para pemimpin. Oleh karena itu, cara mereka mengelola dan memengaruhi faktor-faktor ini dapat terjadi memiliki pengaruh kuat pada kesejahteraan pegawai (Chughtai, 2017).

4.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCBIP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCBIP Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, terbukti nilai *p value* sebesar 0,008 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya Komitmen Organisasional secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCBIP. Hal ini berarti pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCBIP berbanding lurus. Adanya pengaruh positif Komitmen Organisasional terhadap OCBIP, menunjukkan bahwa semakin baik Komitmen Organisasional maka semakin tinggi pula OCBIP.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Harwiki (2013) yang menemukan bahwa Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian didukung dengan penelitian Aprilda et. al. (2019) yang menemukan bahwa Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, serta penelitian Ortiz et al. (2015) yang menemukan bahwa ada hubungan antara komitmen organisasional dan OCB terutama pada dimensi *civic virtue*, *courtesy* dan *altruism*.

Komitmen organisasi akan membuat pegawai memberikan yang terbaik kepada organisasinya. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja, akan cenderung membantu dan dapat bekerjasama. Hal ini juga didukung dengan latar belakang pendidikan responden di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes yang rata-rata dengan tingkat pendidikan yang tinggi dan masa kerja yang cukup lama, sehingga dengan

komitmen yang tinggi maka daya yang dimiliki pegawai juga sangat memadai untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dengan demikian komitmen yang terbentuk akan berpengaruh terhadap perilaku OCBIP pegawai yang lebih baik yang muncul tanpa adanya paksaan dan terpenting muncul dari keinginan diri pegawai yang memang ingin berperilaku demikian dengan berbuat lebih untuk organisasi secara sukarela.

4.6.4 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, terbukti nilai *p value* sebesar 0,037 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya Komitmen Organisasional secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kepuasan kerja berbanding lurus. Adanya pengaruh positif Komitmen Organisasional terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa semakin baik Komitmen Organisasional maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Adekola, B. (2012) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini juga didukung dengan penelitian Khan *et al.* (2013) yang menemukan Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil ini juga didukung dengan penelitian Aprilida *et al* (2019) yang menemukan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Komitmen organisasional merupakan sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi, sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi, sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Suatu komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam organisasi. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjanya.

Didalam dunia kerja, komitmen pegawai terhadap organisasi seringkali dijadikan isu yang sangat penting hingga beberapa organisasi menjadikan komitmen sebagai salah satu syarat didalam iklan lowongan pekerjaannya. Meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun karyawan belum mengerti arti komitmen secara benar. Komitmen pegawai terhadap organisasi akan membuat pegawai setia pada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi, jika komitmen pegawai rendah maka akan menurunkan kepuasan kerja pegawai dan sebaliknya komitmen organisasional yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja baik intrinsik maupun ekstrinsik (Adeloka, 2012).

4.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCBIP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCBIP Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes, terbukti nilai *p value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCBIP. Hal ini berarti pengaruh kepuasan

kerja terhadap OCBIP berbanding lurus. Adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap OCBIP, menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi pula OCBIP.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Zeinabadi (2010) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dengan OCB. Hal ini didukung juga dalam penelitian Nasra dan Heilbrunn (2015) dan Aprilda et al (2019) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.

OCBIP merupakan perilaku seorang pegawai yang tidak hanya melihat kewajiban tugasnya, namun lebih berdasarkan pada sukarela dan merasa senang yang tidak langsung berkaitan dalam sistem *reward* namun berkontribusi pada membantu meningkatnya efektifitas organisasi. Dari sudut pandang Islam, bagaimanapun, pertimbangan untuk kepentingan umum, atau masalah dijunjung kuat, sebagai Islam mendorong pengikutnya untuk berhati-hati saat terlibat dalam tindakan perbedaan pendapat di dalam organisasi. Perilaku ekstra dari pegawai akan muncul jika terdapat iklim kerja dan suasana kerja menyenangkan bagi pegawai. Pegawai akan merasakan puas bekerja dalam sebuah organisasi ketika apa yang diharapkan sesuai dengan apa yang diterima. Pegawai yang merasakan kepuasan dalam bekerja maka akan selalu berprasangka positif mengenai organisasi, membantu pegawai lainnya, dan melampaui kewajiban pekerjaannya. Hal ini dikarenakan pegawai merasa ingin untuk membalas jasa dari apa yang telah diberikan organisasi kepadanya.

4.6.6 Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif *Servant leadership* terhadap OCBIP.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCBIP melalui kepuasan kerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes. Hal ini dibuktikan dengan koefisien indirect effect t hitung sebesar 2,037 dan probabilitas sebesar 0,021 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Artinya semakin baik *Servant Leadership*, maka kepuasan kerja yang dirasakan pegawai akan semakin meningkat sehingga mendorong pada peningkatan perilaku OCBIP pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *Servant Leadership* dan didukung dengan adanya kepuasan kerja maka semakin tinggi OCBIP.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Wahyu et al (2019) dan penelitian Aprilida et al (2019) yang menemukan bahwa kepuasan kerja terbukti sebagai mediasi atas pengaruh *servant leadership* terhadap OCB. Menurut Wahyu et al (2019) menyatakan bahwa *servant leadership* yaitu gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada orang lain, sangat memperhatikan orang lain dan mendorong orang lain untuk memiliki karakter melayani dengan tujuan untuk mencapai kemakmuran bersama. Sejauh ini telah banyak penelitian tentang *servant leadership* dengan melibatkan banyak formulasi untuk konstruksinya dari dimensinya.

Servant leadership akan cenderung untuk memenuhi kebutuhan yang bawahannya sehingga membuat kepuasan kerja semakin meningkat, dengan kata

lain, kepemimpinan berfungsi untuk membuat anggota merasa nyaman, puas di tempat kerja dan kepuasan inilah yang membuat sukarela berkontribusi positif dari karyawan kepada organisasi.

4.6.7 Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif Komitmen Organisasional terhadap OCBIP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCBIP melalui kepuasan kerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes. Hal ini dibuktikan dengan koefisien indirect effect sebesar 0,164 dengan uji signifikansi diperoleh nilai t hitung sebesar 1,827 dan probabilitas sebesar 0,034, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Artinya semakin baik komitmen organisasional yang dimiliki pegawai, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat sehingga mendorong pada peningkatan perilaku OCBIP pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Komitmen Organisasional dan didukung dengan adanya kepuasan kerja maka semakin tinggi OCBIP. Hasil ini sesuai dengan penelitian Aprilida et. al. (2019) yang menemukan bahwa kepuasan kerja terbukti signifikan memediasi komitmen organisasional secara positif dan signifikan terhadap OCB.

Berkomitmen pada organisasi berarti pegawai tidak hanya anggota organisasi biasa, namun melebihi anggota biasa karena sikap bersedia untuk memajukan organisasi merupakan bantuan yang bagus untuk sebuah organisasi. Menurut Ristiana (2013) komitmen organisasional mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-

nilai dan tujuan organisasi. Individu dengan komitmen organisasional yang tinggi dikarakterkan dengan penerimaan dan kepercayaan yang tinggi dalam nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Mowday et al., 1979)

Menurut Zeinabadi (2010) pentingnya membangun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak terlepas dari komitmen pegawai dalam organisasi. Komitmen pegawai akan mendorong terciptanya perilaku OCB. Komitmen organisasional menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada OCB. Meyer & Allen dalam Zeinabadi (2010) menyatakan bahwa terdapat tiga bentuk komitmen yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi di mana karyawan tersebut bekerja (Luthans, 2005; 224). Pada saat karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati memiliki kepuasan dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang positif dari *Servant Leadership* terhadap OCBIP.
2. Terdapat pengaruh yang positif dari *Servant Leadership* terhadap kepuasan kerja.
3. Terdapat pengaruh yang positif dari Komitmen Organisasional terhadap OCBIP.
4. Terdapat pengaruh yang positif dari Komitmen Organisasional terhadap kepuasan kerja.
5. Terdapat pengaruh yang positif dari kepuasan kerja terhadap OCBIP.
6. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara *Servant Leadership* terhadap OCBIP.
7. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara Komitmen Organisasional terhadap OCBIP.

5.2 Saran

Melihat analisis dan kesimpulan yang didapat, peneliti memberikan saran untuk Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes sebagai bahan pertimbangan yang menentukan kebijaksanaan sebagai berikut:

1. Pimpinan Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes sebaiknya harus terus meningkatkan *Servant Leadership* nya dengan memperhatikan kebutuhan pegawai serta memberikan kesempatan pada pegawainya sehingga menumbuhkan kepuasan kerja pada pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan rasa perhatian, kepedulian, empati, simpati dan memotivasi setiap pegawai di dalam organisasi.
2. Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes perlu mempertahankan bahkan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Hal ini dikarenakan jika pegawai berkomitmen tinggi pada organisasi maka pegawai akan selalu memberikan yang terbaik untuk kebaikan organisasi.
3. Sebaiknya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes terus meningkatkan kepuasan kerja khususnya pada indikator kepuasan intrinsik yang berkaitan dengan peluang karirnya. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada ASN; menyeimbangkan antara pengembangan karier ASN dan kebutuhan instansi; meningkatkan kompetensi dan kinerja ASN; serta mendorong peningkatan profesionalitas ASN di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes.
4. Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes harus terus menjaga hubungan yang baik antar pegawainya. Hal ini dikarenakan dari sudut pandang Islam, bagaimanapun, pertimbangan untuk kepentingan umum, atau maslahat harus terus dijunjung kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). Partial Least Square (PLS): alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis. *Yogyakarta: Penerbit Andi*, 22, 103-150.
- Aprilda, R. S., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2019). Servant leadership, Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(4), 57-64.
- Adeloka B. (2012). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 2, No. 2: 1-17
- Bakan, I., Buyukbese, T., Frsahan, B., & Kefe, I. (2013). The Effect of Organizational Commitment on Women Employee Organizational Citizenship Behavior. *Indian Journal of Applied Research*, 3(2), 202-204.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership, Second Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Chin, W. W., & Dibbern, J. (2010). An introduction to a permutation based procedure for multi-group PLS analysis: Results of tests of differences on simulated data and a cross cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA. In *Handbook of partial least squares* (pp. 171-193). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Chughtai A. A. (2017), "Examining the Effects of Servant leadership on Life Satisfaction". *Applied Research Quality Life*, 13(4), 873-889.
- Coleman, V. I. & Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44
- Collins, J. (2001). *Good to great. Why some companies make the leap... and others don't*. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., Wesson, M. J., & Gellatly, I. R. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (Vol. 375). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. US: SAGE Publications.

- Creswell, J. W. (2013). *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed) Edisi Revisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Daft, R.L. and Marcic, D., (2008). *Understanding Management*. Ohio : South-Western, Cengage Learning
- Ding D., Haiyan L, Yi S., Qing L., (2012). “Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction, iBusiness”. Vol. 4, 208-215.
- Duky C., (2015). “Effects of Servant leadership on Satisfaction with Leaders: Inclusion of Situational Variables”. *Emerging Leadership Journeys, Vol. 8 Iss. 1, pp. 46-62*
- Ghozali, I, & Latan H., (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit UNDIP. Semarang
- Gibson, James L., Donnelly Jr, James H., Ivancevich, John M., Konopaske, & Robert (2012). *Organizational Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition (International Edition)*. 1221 Avenue of The Americas, New York, NY 10020: McGraw-Hill
- Greenberg, J. & Baron, A. R. (2003). *Organizational Behaviour in Organization. Understanding and managing the human side of work*. Canada: Prentice Hall.
- Haryono, S., (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. Jakarta: Luxima Metro Media
- Hair, J. F., Black. W. C., Babin. B. J., & Anderson. R. E. (2011). *Multivariate. Data Analysis, 7th ed*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Harwiki, W. (2013). The Influence of Servant leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees’ Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia), *Journal of Economics and Behavioral Studies Vol. 5, No. 12, pp. 876-885, Dec 2013 (ISSN: 2220-6140)*.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R.R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *New Challenges to International Marketing Advances In international Marketing, 20, 277-319*.
- Jha, S., & Jha, S. (2010). Determinants of Organizational Citizenship Behaviour: A Review of Literature. *Journal of Management & Public Policy, 1 (2)*.
- Kamil, N. M., Sulaiman, M., Osman-Gani, A. M., & Ahmad, K. (2014). Investigating the dimensionality of organisational citizenship behaviour from Islamic perspective (OCBIP): Empirical analysis of business

- organisations in southeast Asia. *Asian Academy of Management Journal*, 19(1), 17–46.
- Kantharia B., (2011). Servant Leadership: An Imperative Leadership Style for Leader Managers, *NICOM-2011: Managing in Turbulent Times: Creativity, Innovation, Entrepreneurship, Leadership & Learning*
- Katz, D. & Kahn. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. USA. John Wiley & Sons Inc
- Khan, I., Nawaz, A., Khan, F., Khan, H., Khan, S., & Kundi, A. H. (2013). The impact of organizational commitment and job satisfaction on the ITL of academicians in HEIs of developing countries like Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 3(9), 18-26
- Kreitner, & Kinicki. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Laporan Kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes T.A. 2019.
- Lucas, G. H., Babakus, E., & Ingram, T. N. (1990). An empirical test of the job satisfaction-turnover relationship: Assessing the Role of Job Performance for Retail Managers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(3), 199-208.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- _____.(2008). *Organizational Behavior*. Ninth Editions. New York: McGraw-Hill.
- _____. (2011). *Organizational Behavior 12th Ed*. New York: McGraw-Hill
- _____.(2012)..*Perilaku Organisasi* edisi 10.Yogyakarta:Penerbit ANDI
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-10.
- Maris A, Wiji U, Dewi P., (2015), Pengaruh Servant leadership dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (Full Day School) Jember, *Jember: Artikel Ilmiah Mahasiswa*
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta: Salemba Empat*
- Mathis R. L., & Jackson J. H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Penerbit PT. Salemba Empat.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18
- _____ (1997). Commitment In The Workplace (Theory, Research and. Application). *Sage Publication London*
- Mira, W. S., & Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 11(2). P :99-116
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 37 (4): 1543-1567.
- Motalebi, P., & Marşap, A. (2020). The role of Job satisfaction, and Organizational commitment as a determinant of organizational citizenship behavior among the workers of welfare organization. *International Journal of Economics and Management Studies*, 7(1), 102–112.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Munir, M., & Shah, S. M. A. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 5(2), 132–150
- Nasra M. A., & Sibylle H., (2015). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Arab Educational System in Israel: The Impact of Trust and Job Satisfaction, *Educational Management Administration & Leadership*. 44(3), 380-396.
- Nobari, E., Mohamadkhani, K., & Mohammad, D. A. (2014). The relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior of employees at valiasr academic complex, Islamic Azad University-Central Tehran Branch. *Int. J. Manag. Bus. Res.*, 4 (4), 247-254
- Nwogu G.O., (2011), Exploring Servant Leadership Leader-Follower Relationships using the Patterson/Winston Shared Model, *Dissertation Graduate Faculty of the School of Business And Technology Management in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Of Philosophy, Prescott Valley, Arizona*
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books


- Organ, D.W. (1997). *Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time*. Human Performance, 10 (2), 85–97.
- Organ, D. W. (1999). *Organizational citizenship behavior: The good soldiers syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. USA: Sage Publications, Inc.
- Ortiz Z, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruñeiro, P. C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35, 91–106.
- Patiran A. (2010). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), *Jurnal Administrasi Negara STIA LAN Makassar*, Vol. 21 (2), 50-61.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model (Doctoral Dissertation*, Regent University).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Rehman, R.R & Waheed, A. (2012). Work-Family Conflict and Organizational Commitment: Study of Faculty Members in Pakistani Universities. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology Vol. 9, No. 2, 23-26*
- Ristiana, M. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. *DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*.
- Rivai V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Index. Jakarta
- Robbins, S.P. (2012). *Perilaku organisasi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Robbins, S.P. & Timothy J. A. (2011). *Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat

- Robbins, S. P., & Timothy J.A. (2009). *Perilaku Organisasi buku 1 edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schermerhorn, J. (2011). *Organizational Behaviour*. Hoboken : John Wiley and Sons.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Sekaran, U. (2013). *Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sherlywati, S. (2015). Komitmen Organisasional Dan Authentic Happiness: Studi Kasus Karyawan Pada Sebuah Organisasi Bisnis Retail Di Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis Unpar*.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68,653–663
- Stone G, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabeta
- Uludağ O, Sonia K, & Nafiya G., (2011). The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions, *Florida International University Hospitality Review Vol. 29, No. 2, p:1-21*
- Trompenaars, F. & Voerman, E. (2010). “*Harnessing the strength of the world’s mostpowerful management philosophy: Servant-Leadership across cultures.*” New York, NY: McGraw-Hill
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/256600>

- Wahyu, A., Tentama, F., & Diah S, E. Y. (2019). The role of servant leadership and organizational climate on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediator. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 1134–1141
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel psychology*, 63(4), 937-963
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., dan Lofquist, L. (1967), *Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Washington DC: Research Grant RD-1613-G from the Vocational Rehabilitation Administration, Department of Health, Education, and Welfare
- Winston, B. E. (2003). *Extending Patterson's Servant Leadership Model*.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Zeinabadi H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5 998–1003

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

	<p>PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i> DARI PERSPEKTIF ISLAMI DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA (Studi Pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes)</p>
---	--

Hal: Permohonan untuk mengisi kuisioner Yogyakarta, November 2020.
Kepada Yth,
Pegawai
Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes
di
tempat

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh
Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Enokomika UII, saya melakukan penelitian ilmiah yang berjudul: **Pengaruh Servant Leadership Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dari Perspektif Islami Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes)**. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, saya mohon bantuan Bapak/Ibu yang berwenang di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes untuk menjadi responden guna menjawab daftar pertanyaan penelitian saya. Bapak/Ibu memerlukan waktu **15 MENIT** untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut dengan cara mengisi dan menyilang pada jawaban pilihan yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan kondisi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes.

Data-data yang saya kumpulkan dari daftar pertanyaan ini, akan saya jaga kerahasiaannya dan hanya digunakan semata-mata untuk penelitian dengan judul diatas. Demikian permohonan saya, atas perhatian Bapak/Ibu dan kerja sama yang baik saya ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, November 2020
Hormat Saya

Mochamad Reza Gumelar

IDENTITAS RESPONDEN

Untuk kelengkapan data penelitian, saya mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari mengisi data di bawah ini :

Umur :

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> < 20 tahun | <input type="checkbox"/> 31 – 40 tahun |
| <input type="checkbox"/> 20 - 30 tahun | <input type="checkbox"/> 41 - 50 tahun |
| <input type="checkbox"/> > 50 tahun | |

Jenis kelamin :

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Laki-laki | <input type="checkbox"/> Perempuan |
|------------------------------------|------------------------------------|

Masa kerja :

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> < 10 tahun | <input type="checkbox"/> 21 – 30 tahun |
| <input type="checkbox"/> 11 - 20 tahun | <input type="checkbox"/> > 30 tahun |

Pendidikan terakhir :

- SMA
- Diploma/Sederajat
- Sarjana
- Pasca sarjana

Golongan / Pangkat :

- Golongan I
- Golongan II
- Golongan III
- Golongan IV

Silahkan diisi dengan cara memberi tanda (X) pada kotak yang sesuai.

- 1 : Sangat tidak setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 3 : Netral
- 4 : Setuju
- 5 : Sangat setuju

SERVANT LEADERSHIP

PERNYATAAN	STS TS N S SS
Kasih Sayang (<i>Love</i>)	
2. Pemimpin saya benar-benar tertarik pada saya sebagai pribadi	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Pemimpin saya telah menunjukkan belas kasihan dalam tindakannya terhadap saya	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)	
4. Pemimpin saya memberdayakan saya dengan peluang sehingga saya mengembangkan keterampilan saya	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. Pemimpin saya membuat saya mengambil keputusan dengan tanggung jawab yang semakin besar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Visi (<i>Vision</i>)	
6. Pemimpin saya telah menunjukan bahwa dia ingin memasukkan visi pegawai ke dalam tujuan dan sasaran organisasi.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. Pemimpin saya telah mendorong saya untuk berperan serta dalam menentukan dan mengembangkan sebuah visi bersama.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Kerendahan Hati (<i>Humility</i>)	
8. Pemimpin saya tidak melebih-lebihkan kelebihanannya	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9. Sikap pemimpin saya adalah kerendahan hati	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
Kepercayaan (<i>Trust</i>)					
10. Pemimpin saya menunjukkan kepercayaan pada saya dengan bersikap terbuka untuk menerima masukan dari saya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Pemimpin saya berupaya menanamkan kepercayaan daripada rasa takut atau rasa tidak aman	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Layanan (<i>service</i>)					
12. Pemimpin saya menggunakan bakatnya untuk melayani saya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Pemimpin saya berpandangan melayani sebagai misi tanggung jawab kepada orang lain.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KOMITMEN ORGANISASIONAL

PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
<i>Affective Commitment</i>					
1. Saya senang menghabiskan sisa karir di organisasi ini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Saya merasa masalah organisasi ini bagian dari masalah diri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Saya ikut merasakan “rasa memiliki” yang kuat terhadap organisasi ini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Continuance Commitment</i>					
4. Saya pikir, sulit meninggalkan organisasi ini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Keputusan saya untuk keluar dari organisasi ini, akan banyak menimbulkan masalah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Konsekuensi jika saya meninggalkan organisasi ini adalah sulitnya mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih baik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Normative Commitment</i>					
7. Alasan utama saya untuk terus bekerja di organisasi ini adalah karena kesetiaan itu penting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Saya telah diajarkan untuk percaya pada nilai setia terhadap satu organisasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Saya merasa menjalani karir di organisasi ini adalah baik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KEPUASAN KERJA

PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
Ekstrinsik					
1. Saya merasa puas dengan pembayaran gaji yang adil di organisasi ini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Saya merasa puas atas kondisi finansial yang saya dapatkan saat ini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Saya merasa puas atas jumlah gaji yang saya terima dari pekerja ini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Secara keseluruhan saya merasa puas atas kondisi kerja saat ini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Saya merasa puas atas fasilitas yang saya dapatkan dari organisasi ini seperti (asuransi, tunjangan, dan fasilitas lainnya)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intrinsik					
6. Saya bangga dengan prestasi kerja yang telah dicapai selama ini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Saya sangat menyukai pekerjaan ini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Saya merasa puas dengan peningkatan kinerja yang telah saya raih dari tahun ke tahun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Saya merasa puas dengan peluang karier yang ada di organisasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR FROM ISLAMIC PERSPECTIVE (OCBIP)

PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
<i>Altruism</i>					
1. Saya melakukan pekerjaan dengan cara terbaik bisa demi mendapatkan Keridhaan Allah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Saya dengan tulus membantu rekan kerja demi mendapatkan keridhaan Allah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Saya merasa berkewajiban untuk membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan dengan pekerjaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Civic Virtue</i>					
4. Saya berpartisipasi secara aktif dalam pertemuan organisasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jika saya menemukan organisasi tidak melakukan hal yang benar, saya merasa berkewajiban untuk meluruskan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Saya memikirkan cara untuk mengembangkan organisasi ini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Dakwah</i>					
7. Saya mendorong rekan kerja untuk berpedoman pada ajaran Islam saat melakukan pekerjaan mereka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Saya merasa berkewajiban untuk menyuarakan menentang tindakan yang tidak Islami di organisasi ini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Saya dengan rendah hati menasihati rekan kerja tentang Islam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Mencegah Kerusakan</i>					
10. Saya selalu memuji organisasi ini, meskipun kadang saya tidak menyukai kebijakannya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Meskipun saya mungkin tidak senang dengan kebijakan organisasi ini, saya melindungi kebijakan sumber daya organisasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Saya mengarahkan pegawai baru meskipun itu tidak membantu saya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LAMPIRAN 2

Tabulasi Data Penelitian

No	Profil					Servant Leadership											
	Umur	jenis kelamin	Masa kerja	didikan ter	ongan/pan	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12
1	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
2	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	2	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	1	4	5
4	4	1	3	1	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
5	4	1	2	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
6	5	2	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	2
7	4	1	2	3	3	1	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
8	2	1	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
9	4	1	2	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4
10	2	1	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
11	5	1	3	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
12	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
13	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
14	2	1	1	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
15	5	1	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
16	5	1	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4
17	2	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	1	2	4	3	2	2	4	4	2	4	4	4	5	2	4	5
19	5	2	4	3	3	1	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4
20	4	1	2	1	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
21	3	1	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	2	2	5	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
23	4	1	2	5	4	3	2	4	5	5	2	5	4	5	4	4	4
24	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3
25	4	2	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
26	3	1	2	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	3	5
27	3	1	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	1	3	1	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
29	4	1	2	1	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
30	5	2	3	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
31	2	1	1	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	3	1	2	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
34	5	1	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
35	5	2	3	1	3	1	3	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2
36	2	2	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4
38	4	1	2	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4
39	3	1	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
40	2	1	1	3	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
41	4	2	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
42	3	1	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
43	5	1	2	1	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
44	3	2	3	1	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3
45	2	2	1	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4
46	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
47	3	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
48	3	1	3	3	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5
49	5	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
50	3	2	3	1	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
Rata-rata						3.32	3.34	4.04	3.98	4.02	4	3.94	3.9	4.08	3.76	3.54	4.04

No	Komitmen Organisasional									Kepuasan kerja								
	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9
1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3
2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4
3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
4	3	2	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
7	5	5	4	4	4	3	4	4	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1
8	5	3	5	5	2	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
9	4	4	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
10	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
15	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3
16	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4
18	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
20	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	2	2	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	4	4	4	3
23	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
25	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	4	5	5	2	3	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	4	5	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
29	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
36	4	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
38	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
39	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
40	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5
43	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
47	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
49	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
Rata	4.08	3.68	4.04	3.9	3.46	3.52	4.06	4.14	4.08	4.1	3.92	4.02	3.88	4	3.86	4.06	3.98	3.84

No	OCB											
	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	OCB10	OCB11	OCB12
1	5	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4
2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
6	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
7	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3
8	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
9	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4
17	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
23	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	5	5	4	4	4	4	5	5	4	2	4	4
26	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
29	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
30	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
34	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4
37	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3
38	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3
39	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4
40	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
42	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4
44	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	2	2
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
46	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4
47	3	2	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4
48	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
50	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5
Rata	4.34	4.24	4.12	4	4	3.92	4.16	4.04	3.94	3.82	3.88	3.96

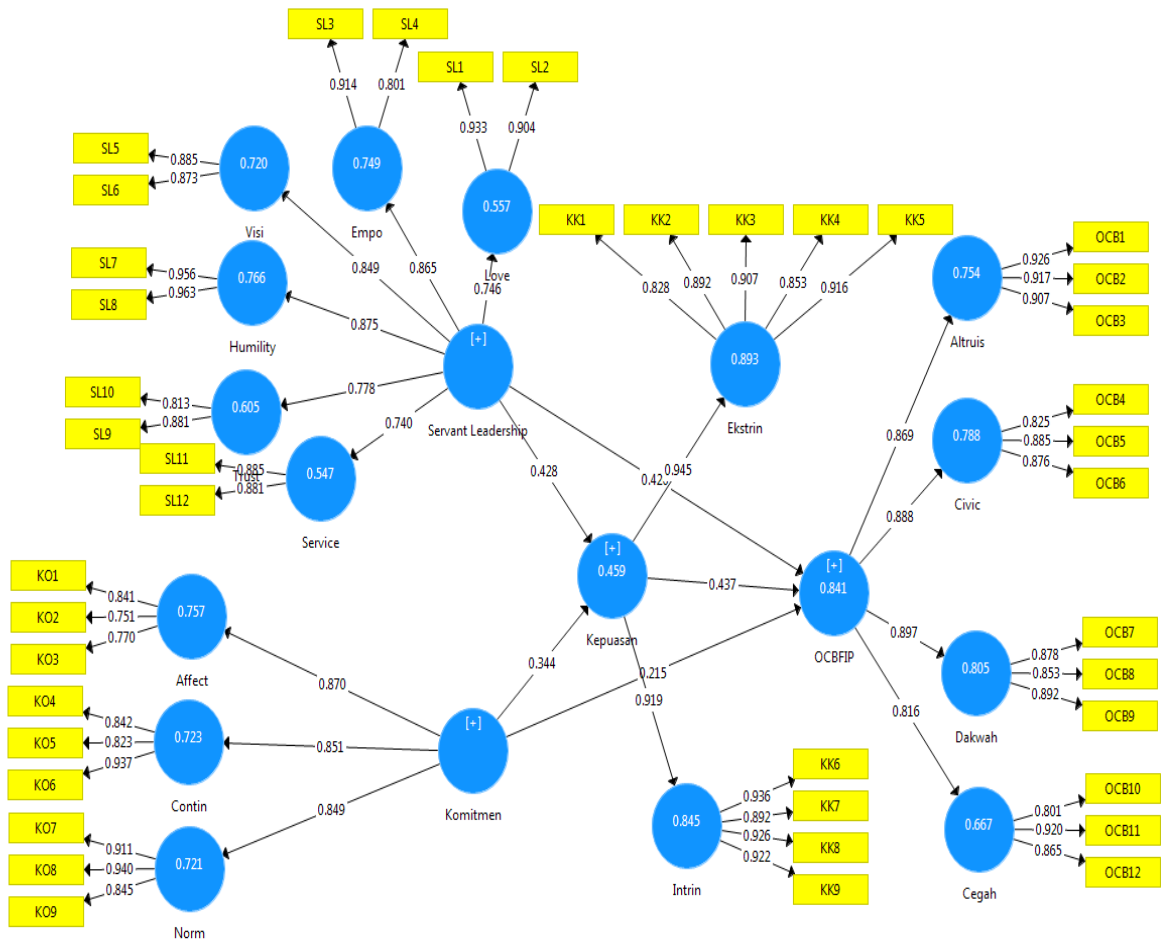
LAMPIRAN 3

Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Karakteristik Responden	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki - laki	31	62%
	Perempuan	19	38%
	Total	50	100%
Umur	20 - 30 tahun	10	20%
	31 - 40 tahun	10	20%
	41 - 50 tahun	16	32%
	> 50 tahun	14	28%
	Total	50	100%
Masa kerja	< 10 tahun	7	14%
	11 - 20 tahun	23	46%
	21 - 30 tahun	13	26%
	> 30 tahun	7	14%
	Total	50	100%
Pendidikan terakhir	SMA	12	24%
	Sarjana	35	70%
	Pasca sarjana	3	6%
	Total	50	100%
Golongan/pangkat	Golongan II	4	8.0%
	Golongan III	39	78.0%
	Golongan IV	7	14.0%
	Total	50	100%

LAMPIRAN 4

Hasil Analisa Validitas Konstruk (Outer Model)



LAMPIRAN 5

Tabel R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan	0.459	0.436
OCBIP	0.841	0.831
Affect	0.757	0.752
Altruis	0.754	0.749
Cegah	0.667	0.660
Civic	0.788	0.784
Contin	0.723	0.718
Dakwah	0.805	0.801
Ekstrin	0.893	0.891
Empo	0.749	0.743
Humility	0.766	0.761
Intrin	0.845	0.842
Love	0.557	0.547
Norm	0.721	0.715
Service	0.547	0.538
Trust	0.605	0.596
Visi	0.720	0.715



LAMPIRAN 6

Tabel Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan	0.946	0.948	0.954	0.699
Komitmen	0.888	0.894	0.910	0.530
OCBIP	0.934	0.936	0.943	0.582
Servant Leadership	0.914	0.923	0.928	0.522



LAMPIRAN 7

Tabel Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Servant Leadership

No	Indikator Servant Leadership	Item	Loading Factor	Sig	Keterangan
1	Kasih Sayang (Love)	SL1	0.933	0.000	Valid
		SL2	0.904	0.000	Valid
2	Pemberdayaan (Empowerment)	SL3	0.914	0.000	Valid
		SL4	0.801	0.000	Valid
3	Visi (Vision)	SL5	0.885	0.000	Valid
		SL6	0.873	0.000	Valid
4	Kerendahan Hati (Humility)	SL7	0.956	0.000	Valid
		SL8	0.963	0.000	Valid
4	Kepercayaan (Trust)	SL9	0.881	0.000	Valid
		SL10	0.813	0.000	Valid
5	Layanan (service)	SL11	0.885	0.000	Valid
		SL12	0.881	0.000	Valid

Tabel Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Komitmen Organisasional

No	Indikator Komitmen Organisasional	Item	Loading Factor	Sig	Keterangan
1	Affective Commitment	KO1	0.841	0.000	Valid
		KO2	0.751	0.000	Valid
		KO3	0.770	0.000	Valid
2	Continuance Commitment	KO4	0.842	0.000	Valid
		KO5	0.823	0.000	Valid
		KO6	0.937	0.000	Valid
3	Normative Commitment	KO7	0.911	0.000	Valid
		KO8	0.940	0.000	Valid
		KO9	0.845	0.000	Valid

Tabel Nilai *Loading Factor* Konstruk Endogen Kepuasan kerja

No	Indikator Kepuasan Kerja	Item	Loading Factor	Sig	Keterangan
1	Ekstrinsik	KK1	0.828	0.000	Valid
		KK2	0.892	0.000	Valid
		KK3	0.907	0.000	Valid
		KK4	0.853	0.000	Valid
		KK5	0.916	0.000	Valid
2	Intrinsik	KK6	0.936	0.000	Valid
		KK7	0.892	0.000	Valid
		KK8	0.926	0.000	Valid
		KK9	0.922	0.000	Valid

Tabel Nilai *Loading Factor* Konstruk Endogen *Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective* (OCBIP)

No	Indikator OCBIP	Item	Loading Factor	Sig	Keterangan
1	Altruism	OCB1	0.926	0.000	Valid
		OCB2	0.917	0.000	Valid
		OCB3	0.907	0.000	Valid
2	Civic Virtue	OCB4	0.825	0.000	Valid
		OCB5	0.885	0.000	Valid
		OCB6	0.876	0.000	Valid
3	Dakwah	OCB7	0.878	0.000	Valid
		OCB8	0.853	0.000	Valid
		OCB9	0.892	0.000	Valid
4	Mencegah Kerusakan	OCB10	0.801	0.000	Valid
		OCB11	0.920	0.000	Valid
		OCB12	0.865	0.000	Valid

LAMPIRAN 8

Tabel Hasil *Cross Loading*

	Kepuasan	Komitmen	OCBIP	Servant Leadership
KK1	0.744	0.539	0.652	0.587
KK2	0.754	0.502	0.595	0.409
KK3	0.855	0.595	0.703	0.488
KK4	0.865	0.441	0.681	0.498
KK5	0.915	0.660	0.796	0.663
KK6	0.818	0.352	0.626	0.471
KK7	0.841	0.346	0.702	0.449
KK8	0.866	0.439	0.693	0.533
KK9	0.853	0.416	0.680	0.482
KO1	0.260	0.703	0.390	0.383
KO2	0.138	0.640	0.285	0.217
KO3	0.403	0.711	0.517	0.357
KO4	0.483	0.820	0.550	0.493
KO5	0.365	0.589	0.372	0.255
KO6	0.513	0.771	0.527	0.404
KO7	0.403	0.767	0.520	0.315
KO8	0.437	0.770	0.559	0.427
KO9	0.648	0.753	0.706	0.567
OCB1	0.569	0.621	0.807	0.546
OCB10	0.709	0.522	0.688	0.579
OCB11	0.702	0.510	0.756	0.600
OCB12	0.592	0.494	0.665	0.513
OCB2	0.595	0.477	0.769	0.612
OCB3	0.611	0.657	0.811	0.697
OCB4	0.477	0.375	0.734	0.587
OCB5	0.671	0.539	0.781	0.746

	Kepuasan	Komitmen	OCBIP	Servant Leadership
OCB6	0.669	0.544	0.782	0.745
OCB7	0.755	0.520	0.857	0.568
OCB8	0.449	0.535	0.709	0.589
OCB9	0.653	0.498	0.774	0.541
SL1	0.469	0.275	0.496	0.740
SL10	0.344	0.385	0.521	0.587
SL11	0.399	0.306	0.443	0.659
SL12	0.320	0.230	0.521	0.647
SL2	0.374	0.312	0.364	0.623
SL3	0.465	0.449	0.700	0.863
SL4	0.332	0.438	0.501	0.586
SL5	0.493	0.376	0.608	0.764
SL6	0.456	0.318	0.595	0.728
SL7	0.530	0.473	0.696	0.805
SL8	0.543	0.509	0.755	0.872
SL9	0.514	0.515	0.651	0.721

الجمهورية العربية السورية
 جامعة البعث - البعث - اللاذقية

LAMPIRAN 9

Tabel Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan -> OCBIP	0.437	0.427	0.124	3.519	0.000
Komitmen -> Kepuasan	0.344	0.352	0.192	1.791	0.037
Komitmen -> OCBIP	0.215	0.224	0.088	2.427	0.008
Servant Leadership -> Kepuasan	0.428	0.441	0.143	2.996	0.001
Servant Leadership -> OCBIP	0.420	0.412	0.142	2.961	0.002
Kepuasan -> Ekstrin	0.945	0.944	0.020	46.941	0.000
Kepuasan -> Intrin	0.919	0.914	0.037	24.682	0.000
Komitmen -> Affect	0.870	0.871	0.047	18.430	0.000
Komitmen -> Contin	0.851	0.851	0.036	23.754	0.000
Komitmen -> Norm	0.849	0.849	0.044	19.271	0.000
OCBIP -> Altruis	0.869	0.865	0.037	23.415	0.000
OCBIP -> Cegah	0.816	0.822	0.063	12.970	0.000
OCBIP -> Civic	0.888	0.893	0.031	28.720	0.000
OCBIP -> Dakwah	0.897	0.901	0.030	30.362	0.000
Servant Leadership -> Empo	0.865	0.866	0.037	23.379	0.000
Servant Leadership -> Humility	0.875	0.872	0.050	17.485	0.000
Servant Leadership -> Love	0.746	0.744	0.058	12.938	0.000
Servant Leadership -> Service	0.740	0.746	0.087	8.471	0.000
Servant Leadership -> Trust	0.778	0.779	0.072	10.808	0.000
Servant Leadership -> Visi	0.849	0.850	0.057	14.908	0.000

Total Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan -> OCBIP					
Komitmen -> Kepuasan					
Komitmen -> OCBIP	0.151	0.137	0.074	2.037	0.021
SL -> Kepuasan					
SL -> OCBIP	0.187	0.197	0.102	1.827	0.034

Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen -> Kepuasan -> OCBIP	0.151	0.137	0.074	2.037	0.021
SL -> Kepuasan -> OCBIP	0.187	0.197	0.102	1.827	0.034


LAMPIRAN 10

SURAT IZIN PENELITIAN

	FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA	<small>Gedung Prof. Dr. Asri Purbaningsih Jl. Sekeloa Utara, Gunung Cahay, Depok Diponegoro, Yogyakarta 55128 T. (0274) 401196, 403002, 403176 F. (0274) 402288 E. ib@uic.ac.id W. www.uic.ac.id</small>
<p>Nomor : 1663/DEK/10/Div.URT/XII/2020 Hal : Permohonan Ijin Penelitian</p>		
<p>Kepada Yth Pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes</p>		
<p><i>Assalamu alaikow w.r.wb.</i> Dibertahukan dengan hoemat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UIN Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :</p>		
<p>Nama : Mochamad Reza Gumelar No. Mahasiswa : 17311331 Tempat/Tanggal Lahir : Tegal / 06 Mei 2000 Program Studi : Manajemen Jenjang : Strata I (S1) Alamat : Desa Jagapura Rt 04 Rw 03 Kecamatan Kersana Kabupaten Brebes</p>		
<p>Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :</p>		
<p>"Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior Dari Perspektif Islami Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja"</p>		
<p>Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Munfi, S.E., M.Si.</p>		
<p>Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.</p>		
<p>Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.</p>		
<p><i>Wassalamu alaikum W.r.Wb.</i> Yogyakarta, 08 Desember 2020 Dekan,</p>		
<p> Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D. NIK: 933438101</p>		

LAMPIRAN 11

SURAT TANDA BUKTI MELAKUKAN PENELITIAN

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BREBES
Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 138 Brebes 52212
Telepon (0283) 671534; Faksimili (0283) 671533
Email : kabbrebes@kemenag.go.id Website : www.brebes.kemenag.go.id

Nomor : B- 0174 /Kk.11.29/1/TL.02 /01/2021
Lampiran : -
Hal : Ijin Penelitian

07 Januari 2021

Yth. Kassubag TU. Kab. Brebes
di tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

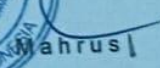
Berdasarkan surat Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta Nomor : 1663/DEK/10/Div.URT/XII/2020 tanggal 08 Desember 2019 perihal sebagaimana tersebut pada pokok surat, untuk itu kami setuju Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes sebagai tempat penelitian, oleh:


1. Nama : Mochamad Reza Gumelar
2. Pekerjaan : Mahasiswa S.1 UII Yogyakarta
3. Alamat : Ds. Jagapura Rt.04/Rw.03 Kec. Kersana Kab. Brebes
4. Penanggung jawab : Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.
5. Maksud penelitian : Mengadakan kegiatan pengambilan data dan penelitan dengan Judul "Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dari Perspektif Islami Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja".
6. Lokasi : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes
7. Jangka waktu penelitian : 11 Januari 2021 s.d. 11 Februari 2021

Dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Bahwa Pelaksanaan penelitian tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan pemerintah dan kinerja KanKemenag.Kab.Brebes yang bersangkutan;
- b. Sebelum pelaksanaan penelitian langsung kepada responden maka terlebih dahulu melaporkan kepada Kassubag TU. Kantor Kementerian Agama Kab. Brebes;
- c. Setelah selesai penelitian supaya memberikan hasilnya kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian Saudara diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.
Kepala,

Mahrus



Tembusan Yth:

1. Kakanwil Kemenag Prov. Jateng;
2. Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta;
3. Yang Bersangkutan;

LAMPIRAN 12

BIODATA PENULIS



Nama : Mochamad Reza Gumelar
Tempat, Tanggal Lahir : Tegal, 06 Mei 2000
Jenis Kelamin : Laki-laki
NIM : 17 311 331
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Alamat : Jl. KH. Ali Mahsyar No 29
Jagapura, Kecamatan Kersana,
Kabupaten Brebes, Jawa Tengah.
: Jalan Jambu no 6, Condongcatur,
Depok, Sleman, Yogyakarta
Email : Bejagumelar@gmail.com