

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEPUASAN  
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOUR* KARYAWAN HOTEL BINTANG-2 DI  
YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh:

Mustikadewi Kartikarini

10408144019

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN – JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2015**

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEPUASAN  
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOUR* KARYAWAN HOTEL BINTANG-2 DI  
YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh:

Mustikadewi Kartikarini

10408144019

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN – JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2015**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan Judul

### **PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* KARYAWAN HOTEL BINTANG-2 DI YOGYAKARTA**



Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk diajukan dan dipertahankan di depan  
Tim Pengaji Tugas Akhir Skripsi Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi,  
Universitas Negeri Yogyakarta.

Yogyakarta, 15 Januari 2015

Menyetujui,

Dosen Pembimbing

Setyabudi Indarsono, Ph. D.  
NIP. 19720720 200312 1 001

## HALAMAN PERNYATAAN

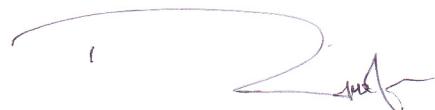
Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Mustikadewi Kartikarini  
NIM : 10408144019  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* KARYAWAN HOTEL BINTANG-2 DI YOGYAKARTA

Dengan ini, saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata tulis karya ilmiah yang lazim.

Yogyakarta, 15 Januari 2015

Yang menyatakan,



Mustikadewi Kartikarini

NIM. 10408144019

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul **“PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR KARYAWAN HOTEL BINTANG-2 DI YOGYAKARTA”** yang disusun oleh Mustikadewi Kartikarini, dengan NIM 10408144019 ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 22 Januari 2015 dan telah dinyatakan lulus.

Nama

Arum Darmawati, M. M.

Setyabudi Indartono, Ph. D.

Prof. Dr. Nahiyah J. Faraz, M. Pd.

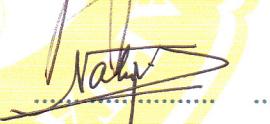
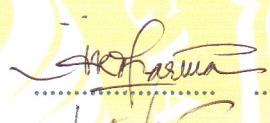
Jabatan

Ketua Penguji

Sekretaris

Penguji Utama

Tanda Tangan



Tanggal

26/1 2015

26/1 2015

26/1 2015

Yogyakarta, 26 Januari 2015

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan,



Dr. Sugiharsono, M. Si.

NIP. 19550328 198303 1 002/

## **MOTTO**

“Jangan meminta Tuhan melakukan yang bisa Anda lakukan sendiri. *Success is in the doing, not in the hoping.* Sukses itu ada didalam melakukan, bukan didalam mengharapkan. Lakukan sesuatu yang baik, yang selama ini anda tunda. Bukti terbaik bahwa Anda berdo'a adalah Anda bertindak.”

(Mario Teguh)

“*If you change the way you look at things, the things you look at change.*”

(Wayne Dyer)

“*Strength does not come from physical capacity. It comes from an indomitable will.*”

(Mahatma Gandhi)

## HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua tercinta  
Bapak Ponijan, S. E., dan Ibu Sukini  
yang telah memberikan semangat dan do'a untuk menghantarkan langkah ananda  
dalam menyelesaikan pendidikan.

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* KARYAWAN HOTEL  
BINTANG-2 DI YOGYAKARTA

ABSTRAK

Oleh: Mustikadewi Kartikarini  
NIM: 10408144019

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. (2) Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. (3) Pengaruh *Servant Leadership* dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta.

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian *survey*. Instrumen penelitian ini adalah kuesioner. Populasi penelitian ini adalah karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel hotel adalah dengan *Multistage Sampling*. Sampel karyawan yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Matahari, Jentra Dagen Hotel, dan Hotel Airlangga sebanyak 173 sampel. Alat ukur terbukti valid dan reliabel untuk instrumen penelitian. Analisis regresi berganda digunakan untuk uji hipotesis penelitian ini.

Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta sebesar  $(\beta)$  0,408 (\*\*p<0.01; p=0,000), dengan  $\Delta R^2$  *Servant Leadership* terhadap OCB sebesar 0,103\*\*. (2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta sebesar  $(\beta)$  0,632 (\*\*p<0.01; p=0,000), dengan  $\Delta R^2$  kepuasan kerja terhadap OCB sebesar 0,264\*\*. (3) *Servant Leadership*  $(\beta)$  0,068 (\*\*p<0.01; p=0,005) dan kepuasan kerja  $(\beta)$  0,595 (\*\*p<0.01; p=0,000) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta dengan  $\Delta R^2$  *Servant Leadership* dan kepuasan kerja terhadap OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta adalah sebesar 0,266\*\*.

Kata kunci: *Servant Leadership*, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

## KATA PENGATAR

Penulis senantiasa mengucap puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta”.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah mendapat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., selaku Rektor Universitas Negeri Yogyakarta
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
4. Penny Rahmawaty, M.Si selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan dukungan selama perkuliahan
5. Setyabudi Indartono, Ph.D., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, motivasi dan pengarahan selama proses penulisan skripsi, sehingga skripsi dapat terselesaikan dengan baik
6. Prof. Dr. Nahiyah Jaidi Faraz, M.Pd., dan Arum Darmawati, M.M., selaku penguji utama dan ketua penguji yang telah memberikan saran guna menyempurnakan penulisan skripsi

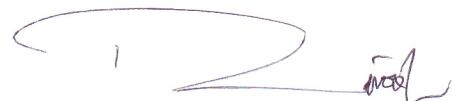
7. Seluruh dosen dan staf Jurusan Manajemen maupun Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah membantu selama proses perkuliahan.
8. Manajer HRD Hotel Matahari, Manajer HRD Jentra Dagen Hotel, dan Manajer HRD Hotel Airlangga yang telah memberikan izin penelitian serta arahan bagi penulis
9. Kedua orang tua, terimakasih atas kasih sayang, doa, dan motivasi dalam mengiringi langkah penulis
10. Keluarga besar tercinta, Mas Hendri, Bapak dan Ibu Hartanto, Chyntia, Nova, Sheila, Mas Ardi, Mas Penny, Mas Yudi, dan seluruh keluarga, terimakasih atas doa dan dukungan untuk penulis
11. Sahabat-sahabat penulis, Dara, Lili, Risma, Deby. Sahabat-sahabat Manajemen 2010, Puput, Karina, Ria, Desta, Dila, Sabtya, Yuyun, Nia, Safi, Ajeng, dan seluruh sahabat Manajemen 2010 yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu. Sahabat-sahabat KKN 42. Terimakasih atas kasih sayang, kebersamaan dan bantuan kalian
12. Seluruh responden Hotel Matahari, Jentra Dagen Hotel, dan Hotel Airlangga yang telah bersedia berpartisipasi
13. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian dari awal hingga selesaiya penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat

membangun sangat dibutuhkan. Namun demikian, merupakan harapan bagi penulis bila skripsi ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi suatu karya yang bermanfaat.

Yogyakarta, 19 Januari 2015

Penulis



Mustikadewi Kartikarini

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan.....	i
Halaman Pernyataan.....	iii
Halaman Pengesahan .....	iv
Motto .....	v
Halaman Persembahan .....	vi
Abstrak .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
Daftar Gambar.....	xvi
<b>BAB I .....</b>	1
<b>PENDAHULUAN.....</b>	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	10
C. Pembatasan Masalah .....	10
D. Perumusan Masalah.....	11
E. Tujuan Penelitian.....	11
F. Manfaat Penelitian.....	12
<b>BAB II .....</b>	14
<b>KAJIAN PUSTAKA .....</b>	14
A. Landasan Teori.....	14
1. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	14
2. <i>Servant Leadership</i> .....	19
3. Kepuasan Kerja .....	25

B. Penelitian yang Relevan .....	30
C. Kerangka Pikir .....	32
D. Hipotesis Penelitian .....	37
E. Paradigma Penelitian .....	37
<b>BAB III .....</b>	<b>38</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
A. Desain Penelitian .....	38
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	38
C. Populasi dan Sampel .....	38
D. Variabel Penelitian .....	39
E. Definisi Operasional Variabel .....	40
F. Teknik Pengumpulan Data .....	41
G. Instrumen Penelitian .....	41
H. Uji Instrumen .....	45
1. Uji Validitas .....	45
2. Uji Reliabilitas .....	49
I. Analisis Data .....	50
J. Pengujian Hipotesis .....	52
<b>BAB IV .....</b>	<b>53</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>53</b>
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	53
B. Hasil Penelitian .....	54
1. Hasil Analisis Deskriptif .....	55
2. Hasil Uji Prasyarat Analisis .....	60
3. Pengujian Hipotesis .....	62
C. Pembahasan .....	64
<b>BAB V .....</b>	<b>72</b>

<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>72</b>
A. Kesimpulan .....	72
B. Saran .....	74
DAFTAR PUSTAKA .....	79
LAMPIRAN .....	83

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Indikasi Rendahnya Perilaku OCB Karyawan Hotel Matahari .....	3
Tabel 2. Indikasi Rendahnya Perilaku OCB Karyawan Jentra Dagen.....	3
Tabel 3. Indikasi Rendahnya Perilaku OCB Karyawan Hotel Airlangga.....	3
Tabel 4. Indikasi Rendahnya Perilaku OCB Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta.....	4
Tabel 5. Hasil Survey Awal .....	4
Tabel 6. Akibat Rendahnya Perilaku OCB .....	9
Tabel 7. Instrumen Penelitian .....	44
Tabel 8. Hasil <i>Loading Factor</i> .....	47
Tabel 9. <i>Mean, Standard Deviation (SD), AVE, Cronbach`s value and Correlations</i> .....	48
Tabel 10. <i>Average Variance Extracted, Square Correlation dan Discriminant Validity</i> .....	49
Tabel 11. Hasil Uji Reliabilitas.....	50
Tabel 12. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
Tabel 13. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	56
Tabel 14. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	56
Tabel 15. Kategorisasi Varibel OCB .....	57
Tabel 16. Kategorisasi Varibel <i>Servant Leadership</i> .....	58
Tabel 17. Kategorisasi Varibel Kepuasan Kerja.....	59
Tabel 18. Hasil Uji Normalitas .....	60
Tabel 19. Hasil Uji Linieritas.....	61
Tabel 20. Hasil Uji Multikolinieritas .....	61
Tabel 21. Rangkuman Hasil Analisis Regresi.....	62
Tabel 22. Ringkasan Hasil Hipotesis .....	64

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Uji Validitas dan Reliabilitas.....	84
2. Kuesioner Penelitian .....	87
3. Data Validitas dan Reliabilitas.....	90
4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	97
5. Data Penelitian .....	100
6. Hasil Karakteristik Responden.....	107
7. Hasil Uji Validitas Instrumen.....	111
8. Hasil Uji Karakteristik Responden.....	112
9. Rumus Perhitungan Kategorisasi .....	113
10. Hasil Uji Kategorisasi .....	115
11. Hasil Uji Deskriptif.....	116
12. Hasil Uji Normalitas .....	116
13. Hasil Uji Linieritas .....	117
14. Hasil Uji Multikolinieritas .....	118
15. Hasil Analisis Heteroskedastisitas .....	119
16. Hasil Uji Regresi .....	120
17. Hasil Uji Korelasi <i>Product Moment</i> dan Nilai Diskriminan.....	124
18. Surat Izin Penelitian .....	125

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Paradigma Penelitian.....	37
-------------------------------------	----

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kinerja merupakan aspek untuk mengukur kualitas dan kuantitas individu dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Dinamika kerja dalam organisasi membutuhkan individu yang efektif dan efisien dalam bekerja, baik secara personal maupun tim. Perilaku individu yang dibutuhkan adalah kemampuan interpersonal yang tergolong dalam lingkup OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*). Organisasi perlu didukung karyawan yang produktif dan berkomitmen tinggi untuk mencapai tujuan secara efektif. Sikap tanggungjawab dan peduli pada organisasi dibutuhkan untuk membentuk loyalitas karyawan. Karyawan juga diharapkan berperan aktif dalam menyampaikan ide dalam mencapai visi dan misi organisasi. Selain itu, kepedulian pada rekan kerja dan sikap toleran dibutuhkan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Hotel sebagai pelayanan jasa juga membutuhkan karyawan dengan perilaku OCB yang tinggi untuk menghasilkan kinerja yang baik. Klasifikasi bintang pada hotel terletak pada penggolongan berdasarkan jumlah kamar, fasilitas dan pelayanan. Hotel bintang 1 merupakan jenis hotel kecil dengan kriteria jumlah kamar minimal 15 kamar standar dengan kamar mandi dalam. Hotel bintang 2 memiliki kriteria jumlah kamar minimal 20 kamar standar dan minimal 1 kamar suite. Fasilitas yang harus dilengkapi hotel bintang-2 adalah

pintu dengan pegaman, *lobby*, sarana olahraga dan rekreasi, serta resto dan bar. Kriteria klasifikasi hotel 3 adalah jumlah kamar minimal 30 dengan 2 kamar suite. Kriteria fasilitas hotel bintang 3 sama dengan hotel bintang 2. Sedangkan hotel bintang 4 dan 5 adalah hotel dengan kelas tinggi dengan staff profesional, pelayanan dengan multibahasa dan kualitas mewah.

Masalah kinerja karyawan terjadi pada beberapa hotel bintang-2 di Yogyakarta. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada bulan Oktober 2013 hingga Oktober 2014 diketahui bahwa perilaku OCB karyawan beberapa Hotel bintang-2 di Yogyakarta masih rendah. Hal ini ditunjukkan dengan tidur pada saat jam kerja, meninggalkan tempat kerja tanpa izin, dan bermain *game* di komputer pada saat jam kerja. Selain itu, karyawan sering berbincang-bincang tentang hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan pada saat jam kerja. Karyawan juga memiliki rasa kepedulian yang rendah terhadap rekan kerja yang membutuhkan bantuan. Perilaku-perilaku tersebut merupakan tindakan yang tidak mendukung efektivitas dan efisiensi dalam bekerja. Karyawan melakukan hal menyimpang atau melanggar, yang menunjukkan tanggungjawab yang rendah pada pekerjaan.

Berikut merupakan tabel indikasi rendahnya perilaku OCB di Hotel Bintang-2 di Yogyakarta.

Tabel 1. Indikasi Rendahnya Perilaku OCB Karyawan Hotel Matahari Yogyakarta.

No.	Indikasi Rendahnya Perilaku OCB
1.	Bermain <i>game</i> dikomputer pada saat jam kerja
2.	Meninggalkan tempat kerja tanpa sepenuhnya supervisori dan rekan kerja
3.	Berbincang-bincang diluar konteks pekerjaan pada saat jam kerja
4.	Kurangnya kepedulian kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan
5.	Tidur pada saat jam kerja

(Sumber : Observasi tahun 2013)

Tabel 2. Indikasi Rendahnya Perilaku OCB Karyawan Jentra Dagen Hotel

No.	Indikasi Rendahnya Perilaku OCB
1.	Menggunakan ponsel pada saat jam kerja
2.	Mengobrol santai diluar pekerjaan pada saat jam kerja
3.	Tidak melakukan tugas yang menjadi tanggungjawab pekerjaan saat tidak diawasi

(Sumber : Observasi tahun 2014)

Tabel 3. Indikasi Rendahnya Perilaku OCB Karyawan Hotel Airlangga

No.	Indikasi Rendahnya Perilaku OCB
1.	Menggunakan komputer kantor untuk bermain <i>game</i>
2.	Menggunakan ponsel dan bersantai pada saat jam kerja
3.	Meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja
4.	Kurang peduli dengan kesulitan rekan kerja

(Sumber : Observasi tahun 2014)

Berdasarkan tabel indikasi rendahnya perilaku OCB melalui observasi tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta masih rendah.

Tabel indikasi rendahnya perilaku OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Indikasi Rendahnya Perilaku OCB Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta.

No.	Indikasi Rendahnya Perilaku OCB
1.	Menggunakan ponsel pada saat jam kerja
2.	Berbincang-bincang diluar konteks pekerjaan pada saat jam kerja
3.	Bermain <i>game</i> dikomputer pada saat jam kerja
4.	Tanggungjawab yang rendah pada pekerjaan ketika sedang tidak dalam pengawasan atasan
5.	Kepedulian yang rendah terhadap rekan kerja
6.	Meninggalkan tempat kerja tanpa izin
7.	Tidur pada saat jam kerja

(Sumber : Observasi tahun 2014)

Rendahnya perilaku OCB karyawan hotel dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Berikut ini merupakan hasil *survey* awal yang dilakukan kepada 40 karyawan hotel mengenai faktor rendahnya perilaku OCB pada karyawan.

Tabel 5. Hasil *Survey* Awal 40 Responden mengenai Faktor Rendahnya Perilaku OCB Karyawan Hotel.

Faktor Rendahnya perilaku OCB Karyawan	Jumlah Jawaban	Persentase
Krisis kepercayaan terhadap pemimpin	34	37,78
Kepuasan kerja rendah	23	25,56
Beban Kerja	14	15,56
Rasa bosan pada pekerjaan	12	13,33
Masalah Pribadi	7	7,77
<b>Total</b>		<b>100%</b>

(Sumber : Data observasi awal pada 40 karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta 2014)

40 responden adalah karyawan yang melakukan tindakan yang mengindikasikan rendahnya perilaku OCB. Setiap responden diberikan pertanyaan terbuka mengenai mengapa mereka melakukan tindakan yang

mengindikasikan rendahnya perilaku OCB. Masing-masing responden menyampaikan rata-rata 2 jawaban.

Hasil *survey* tersebut menunjukkan bahwa krisis kepercayaan terhadap pemimpin & ketidakpuasan kerja menjadi dua faktor tertinggi. Faktor krisis kepercayaan, jawaban sebesar 37,78% dengan 34 kali frekuensi jawaban. Faktor ketidakpuasan kerja, jawaban sebesar 25,56% dengan 23 kali frekuensi jawaban. Faktor ketiga adalah beban kerja sebesar 15,56% dijawab sebanyak 14 kali. Faktor keempat adalah rasa bosan pada pekerjaan sebesar 13,33%, dijawab sebanyak 12 kali. Dan faktor terkecil yaitu masalah pribadi, jawaban 7,77% dengan 7 kali frekuensi jawaban.

Observasi dilakukan pada bulan Oktober 2013 hingga Oktober 2014 untuk mengetahui penyebab krisis kepercayaan terhadap pemimpin dan ketidakpuasan kerja. Observasi dilakukan dengan pengamatan dan wawancara. Berdasarkan observasi tersebut, penyebab krisis kepercayaan adalah diindikasikan terdapat kinerja manajer yang tidak profesional. Tindakan itu adalah kurang memperhatikan hak karyawan, dan tidak mendengarkan keluhan karyawan. Kurangnya komunikasi manajer/ pimpinan dengan karyawan mengakibatkan sulitnya menyatukan visi pimpinan dengan bawahan.

Karyawan juga menyatakan bahwa citra umum pemimpin saat ini tidak dapat menjadi panutan bagi pengikutnya. Menurut karyawan, pemimpin saat ini diindikasikan bersikap tidak jujur dan inkompetensi yang menghasilkan kinerja buruk. Karyawan menilai bahwa sebagian besar pemimpin saat ini hanya mengutamakan kesejahteraan secara pribadi. Citra pemimpin secara

umum tersebut akhirnya mempengaruhi tingkat kepercayaan karyawan terhadap pemimpin hotel.

Manajer HRD hotel bintang-2 di Yogyakarta diindikasikan telah menerapkan gaya kepemimpinan *Servant Leadership*. Hal itu ditunjukkan dengan cara berkomunikasi dengan ramah dan tidak banyak memberi komando. Manajer personalia memberikan apresiasi pada karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik. Karyawan mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan keluhan dan aspirasi. Manajer personalia melakukan sosialisasi apabila terdapat perubahan peraturan, maupun perubahan manajemen dalam perusahaan.

Berdasarkan wawancara tanggal 3 September 2014, tujuan penerapan *Servant Leadership* oleh Manajer HRD adalah untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Kepemimpinan yang melayani diharapkan dapat menumbuhkan tanggungjawab karyawan pada pekerjaan. Perilaku-perilaku tersebut diharapkan dapat memperkecil perasaan tertekan terhadap tuntutan. Karyawan diharapkan dapat bekerja dengan produktif dan loyal pada hotel.

Manajer divisi lain pada hotel belum seluruhnya memposisikan diri sebagai pemimpin yang melayani karyawan. Ditunjukkan dengan hubungan pemimpin dan karyawan yang kaku, dan kurang memperhatikan hak karyawan. Manajer juga tidak memberikan apresiasi pada prestasi dan tidak objektif dalam memberi penilaian terhadap pekerjaan karyawan. Hal-hal tersebut menimbulkan krisis kepercayaan terhadap pemimpin, dan menjadi penyebab rendahnya perilaku OCB karyawan hotel.

Faktor lain yang menjadi penyebab rendahnya perilaku OCB karyawan hotel adalah indikasi ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja karyawan *driver* dan karyawan *food and beverages* adalah sistem pembagian jam kerja dan jam istirahat yang tidak jelas (wawancara 25 November 2013, 11 September 2014). Karyawan *diswasher* mengemukakan ketidakpuasan pada sistem bonus. Pekerjaan dituntut untuk dimulai lebih awal dan selesai lebih akhir namun sistem bonus kurang diperhitungkan (wawancara tanggal 10 Desember 2013, 2 September 2014). Karyawan juga menyebutkan terdapat rekan kerja yang kurang mendukung satu sama lain (Wawancara tanggal 29 November 2013).

Rendahnya kepuasan kerja karyawan hotel juga disebabkan oleh kondisi kerja yang belum mendukung kenyamanan kerja. Kondisi tersebut adalah keterbatasan fasilitas yang belum membantu kelancaran pekerjaan karyawan. Selain itu, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja pada beberapa divisi belum tertata dengan rapi, sehingga mengganggu kinerja. (wawancara tanggal 29 November 2013 dan 15 Oktober 2014). Hotel telah memberikan fasilitas jaminan sosial dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja.

Fasilitas kesejahteraan karyawan yang diberikan adalah Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kesehatan, Tunjangan Istri Karyawan, dan Tunjangan Hari Tua. Jaminan sosial diberikan sebagai penunjang untuk memenuhi hak karyawan. Namun, fasilitas jaminan sosial yang diberikan kepada karyawan belum mampu mewujudkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hal itu dipengaruhi oleh kondisi kerja, manajemen waktu, dan sistem

bonus yang belum sesuai. Hal tersebut diindikasikan menjadi penyebab rendahnya perilaku OCB karyawan hotel.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada Hotel bintang-2 di Yogyakarta, rendahnya perilaku OCB karyawan hotel menyebabkan kinerja karyawan yang tidak optimal. Terdapat tindakan karyawan yang tidak mendukung efektivitas dan efisiensi dalam bekerja. Karyawan bekerja hanya untuk pencapaian individu dan untuk memenuhi tuntutan kewajiban individu kepada perusahaan. Akibatnya, muncul sikap individualis pada karyawan yang menghambat kinerja tim. Karyawan tidak memiliki kesadaran secara sukarela untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan pekerjaan. Karyawan merasa pekerjaan tersebut adalah bukan tanggungjawabnya.

Sikap lain yang muncul adalah karyawan menjadi tidak loyal kepada perusahaan. Karyawan tidak peduli dengan apa yang terjadi pada perusahaan dan tidak bersedia tetap bekerja apabila perusahaan dalam kondisi yang sedang sulit. Kepatuhan karyawan pada perusahaan menurun, ditunjukkan dengan ketidakdisiplinan pada peraturan. Karyawan hanya berperan secara pasif dalam bekerja, karyawan melakukan pekerjaan dengan menunggu perintah. Karyawan juga tidak merespon secara positif terhadap perubahan yang terjadi pada organisasi, dan tidak inisiatif melibatkan diri dalam pencapaian visi hotel.

Akibat rendahnya perilaku OCB karyawan Hotel bintang-2 di Yogyakarta ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 6. Hasil Pengamatan Akibat Rendahnya Perilaku OCB karyawan Hotel bintang-2 di Yogyakarta.

No.	Akibat Rendahnya Perilaku OCB
1.	Karyawan menjadi bersikap individualis
2.	Empati dan simpati kepada rekan kerja menurun
3.	Loyalitas terhadap perusahaan menurun
4.	Ketidakdisiplinan meningkat
5.	Karyawan hanya bersikap pasif

(Sumber : Observasi Oktober 2013 – Oktober 2014)

Penelitian sebelumnya, Baytok & Ergen (2013) dengan judul “*The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behaviour: A Study in Five Star Hotel Enterprises in Istanbul and Afyonkarahisar*”. Penelitian yang dilakukan terhadap 513 karyawan Hotel di Istanbul dan Afyonkarahisar pada tahun 2013. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif antara *Servant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian Arif, B., Samuel, A., & Dea, P (2012) dengan judul “*Does Job Satisfaction Influence Organization Citizenship Behaviour? An Empirical Study in Selected 4-Star Hotel in Jakarta, Indonesia*”. Penelitian dilakukan tahun 2012 di Hotel Bintang 4 di Jakarta terhadap 102 responden. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap *Organization Citizenship Behaviour*.

Berdasarkan fakta yang diperoleh dari Hotel bintang-2 di Yogyakarta dan kedua penelitian yang relevan tersebut, penulis ingin meniliti pengaruh *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Karyawan Hotel bintang-2 di Yogyakarta.

## **B. Identifikasi Masalah**

1. Terjadi krisis kepercayaan karyawan terhadap pimpinan hotel
2. Pemimpin hotel belum seluruhnya menerapkan *Servant Leadership*
3. Kondisi kerja di Hotel bintang-2 di Yogyakarta meliputi penataan ruang kerja dan fasilitas fisik belum mendukung pekerjaan karyawan secara maksimal
4. Lingkungan kerja karyawan hotel yang tidak kondusif menimbulkan suasana kurang nyaman dalam bekerja
5. Fasilitas yang diberikan kepada karyawan dalam rangka menciptakan kepuasan kerja belum dapat memotivasi karyawan untuk berperan lebih dari kerja yang distandarkan
6. Karyawan hotel tidak puas pada kinerja supervisor serta rekan kerja yang dirasa kurang mendukung pekerjaan satu sama lain
7. Karyawan hotel kurang peduli terhadap kesulitan rekan kerjanya
8. Rendahnya perilaku OCB karyawan Hotel bintang-2 di Yogyakarta mengakibatkan perilaku karyawan yang individualis, tidak loyal, tidak disiplin dan pasif.

## **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas, maka penulis memfokuskan penelitian atau membatasi masalah. Berdasarkan hasil pra *survey* yang menunjukkan bahwa ketidakpercayaan kepada pemimpin dan

rendahnya kepuasan kerja menjadi dua faktor tertinggi penyebab rendahnya perilaku OCB, maka peneliti membatasi masalah pada pengaruh *Servant Leadership* dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan hotel bintang-2 di Yogyakarta.

#### **D. Perumusan Masalah**

- a. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan Hotel bintang-2 di Yogyakarta?
- b. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan Hotel bintang-2 di Yogyakarta?
- c. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* dan kepuasan kerja secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan Hotel bintang-2 di Yogyakarta?

#### **E. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan Hotel bintang-2 di Yogyakarta
- b. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan Hotel bintang-2 di Yogyakarta
- c. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* dan kepuasan kerja secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan Hotel bintang-2 di Yogyakarta.

## **F. Manfaat Penelitian**

### a. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kepemimpinan, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour*, maupun penelitian yang sejenis. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori ilmu manajemen pada konsentrasi sumber daya manusia.

### b. Secara Praktis

#### 1) Bagi Peneliti

Penelitian ini digunakan untuk memenuhi tugas akhir skripsi sebagai persyaratan guna memperoleh Gelar Sarjana pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta. Penelitian ini menambah ilmu dan pengetahuan serta memberikan pemahaman tentang sumber daya manusia, khususnya tentang *Servant Leadership*, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian ini menjadi sarana untuk mengaplikasikan teori-teori yang didapatkan selama proses perkuliahan dalam wujud nyata di lapangan, salah satunya dengan memecahkan masalah dalam perusahaan.

#### 2) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan perusahaan sebagai bahan masukan maupun tambahan informasi tentang *Servant Leadership*,

kepuasan kerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Informasi ini bermanfaat untuk mendapatkan solusi dari masalah kinerja yang terjadi di perusahaan.

### 3) Bagi Karyawan

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

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. *Organizational Citizenship Behaviour***

Konsep *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pertama kali dikemukakan oleh Organ pada tahun 1983. Menurut Organ (1988: 3), OCB dianggap penting untuk kelangsungan hidup organisasi. OCB dapat memaksimalkan efisiensi dan produktivitas dari karyawan dan organisasi yang pada akhirnya berkontribusi pada fungsi efektif dari sebuah organisasi. Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) menguatkan pernyataan Organ, yaitu OCB memberikan kontribusi bagi organisasi. Kontribusi tersebut berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, serta menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. OCB membantu memelihara fungsi kelompok, sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja. OCB juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Selain itu, OCB meningkatkan stabilitas kerja organisasi, serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Teori OCB dikemukakan oleh beberapa pakar, diantaranya adalah Organ (1988), Robbins (2006), dan Greenberg (2011). Organ (1988: 4) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang diskresioner, tidak

secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem reward formal, dan secara agregat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Sementara itu, Robbins (2006: 31) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Sedangkan Greenberg (2011: 413) mendefinisikan OCB sebagai bentuk perilaku informal yang melampaui apa yang diharapkan secara resmi dalam rangka untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi.

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

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

Sementara itu, Organ menyebutkan dimensi OCB. Dimensi OCB menurut Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2006: 32) adalah sebagai berikut:

1) *Altruism*

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

2) *Conscientiousness*

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

3) *Sportsmanship*

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

4) *Courtesy*

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

5) *Civic Virtue*

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

Bateman & Organ (1983) melakukan penelitian pertama pada hal yang mempengaruhi perilaku OCB, dan memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja menjadi prediktor utama OCB. Para peneliti kemudian menyebutkan

bahwa kepuasan kerja terlalu luas sebagai suatu konstruksi untuk prediksi yang akurat dari OCB (Deluga, 1995). Jahangir, Akbar, & Haq (2004: 79) menyebutkan beberapa hal yang mempengaruhi OCB yaitu :

1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasional (*Job satisfaction and organizational commitment*)

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

2) Persepsi peran (*Role perceptions*)

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

3) Perilaku Pemimpin (*Leader behaviors*)

Kepemimpinan memiliki pengaruh kuat pada karyawan untuk berperilaku OCB, namun tidak dikaitkan dengan gaya kepemimpinan

tertentu, tetapi adalah kualitas hubungan karyawan dengan pemimpinnya (Podkasoff, *et al*, 2000). Selain itu, penghargaan untuk kinerja yang baik, serta persepsi karyawan tentang keadilan juga mempengaruhi OCB

4) Persepsi keadilan (*Fairness perceptions*)

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

5) Disposisi individu (*Individual disposition*)

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

6) Teori motivasi (*Motivational theories*)

Barbuto, *et al*, (2001 dalam Jahangir, *et al*, 2004: 81) berpendapat bahwa meskipun motivasi bekerja sebagai *antecedents* untuk perilaku OCB, namun para peneliti memperingatkan bahwa sumber motivasi individu bisa berdampak pada tingkatan OCB. Sebagai pengembangan individu dalam organisasi, teori motivasi cenderung kurang berlaku sebagai *antecedents*

7) Usia karyawan (*Employee age*)

Pekerja dengan usia muda dan usia tua memandang pekerjaan dengan cara yang berbeda secara fundamental. Pekerja dengan usia muda

mengkoordinasikan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi secara fleksibel, sebaliknya pekerja usia tua lebih kaku dalam menyesuaikan kebutuhan mereka dengan organisasi. Perbedaan ini dapat menyebabkan motif penting yang berbeda dalam berperilaku OCB.

OCB memberikan pengaruh efektif pada organisasi. *Outcomes* OCB dapat mempengaruhi individu dalam meningkatkan kinerja. Hubungan OCB dengan individual *outcomes* yang signifikan adalah fakta bahwa individu meningkatkan evaluasi manajerial pada keseluruhan kinerja (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991). Penelitian lain menyebutkan bahwa karyawan yang berperilaku OCB dapat diberikan kesempatan untuk pelatihan lanjutan. Karyawan juga dapat ditugaskan pada pekerjaan yang lebih tinggi. Literatur juga menyatakan bahwa karyawan yang berperilaku OCB lebih mungkin untuk menerima dukungan individual dari para pemimpin, dan mereka cenderung membangun hubungan antara pemimpin dan anggota yang lebih dekat (Berber & Rofcanin, 2012: 199). OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan peningkatan produktivitas manajerial. Dilakukan dengan menggunakan sumber daya dalam hal produktif, membantu mengkoordinasikan kerja baik individu maupun kelompok, dan memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Berber & Rofcanin, 2012: 200).

## 2. *Servant Leadership*

Servant Leadership pertama kali dikonsep oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Karakteristik dari perilaku kepemimpinan yang melayani

tumbuh dari nilai-nilai dan keyakinan individu. Nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani (Smith, 2005: 7). Robert Greenleaf (1998) berpendapat bahwa pemimpin yang melayani dapat mempengaruhi produktivitas dalam situasi nyata sebuah organisasi. Servant leadership yang berorientasi pada kepemimpinan yang melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal atau konflik didalam organisasi

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

natural yang ingin melayani. Oleh karena itu, ia mendahulukan untuk melayani daripada pencapaian ambisi pribadi dan kesukaannya semata.

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

a) Karakteristik *servant-leader* dalam *Servant Leadership*

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

1) Mendengarkan (*Listening*)

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

2) Empati (*Empathy*)

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

3) Penyembuhan (*Healing*)

*Servant-leader* mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi

4) Kesadaran (*Awareness*)

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

5) Persuasi (*Persuasion*)

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

6) Konseptualisasi (*Conceptualization*)

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

7) Kejelian (*Foresight*)

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

8) Keterbukaan (*Stewardship*)

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain

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

Tanggungjawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi

10) Membangun Komunitas (*Building Community*)

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas

b) Indikator *Servant Leadership*

Berikut ini adalah indikator *Servant Leadership* yang dikemukakan oleh Dennis (2004). Dennis (2004) mengajukan skala pengukuran *Servant Leadership* yaitu *Servant Leadership Assement Instrument* (SLAI), indikator *Servant Leadership* adalah sebagai berikut :

1) Kasih Sayang (*Love*)

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

2) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Penekanan pada kerjasama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari *followers*

3) Visi (*Vision*)

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

4) Kerendahan Hati (*Humility*)

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

5) Kepercayaan (*Trust*)

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

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

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

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

### 3. Kepuasan Kerja

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

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

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

a) Faktor Kepuasan Kerja

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

Penjelasan tentang faktor kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) Faktor psikologik

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

## 2) Faktor sosial

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

## 3) Faktor fisik

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

## 4) Faktor finansial

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

## b) Indikator Kepuasan Kerja

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

### 1) Isi pekerjaan

Penampilan tugas atau atribut pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas apabila tugas

kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan mendapat kepercayaan tanggung jawab atas pekerjaan itu

2) Organisasi dan manajemen

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

3) Rekan kerja

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

4) Promosi atau kesempatan untuk maju

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

5) Supervisor

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

Kepuasan kerja akan tercapai apabila karyawan dapat mencapai tiga kedudukan psikologis yang kritis. Kedudukan psikologis tersebut yaitu

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

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

Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan merasa senang terhadap pekerjaan dan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja. Sementara itu, *outcomes* kepuasan kerja selain meningkatkan produktivitas adalah absensi dan

*turnover*. Kepuasan kerja telah diteliti secara luas sebagai prediktor absensi karyawan dan hubungan negatif dengan turnover (Baker, 2004: 32). Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya melakukan sikap lain yang bukan melakukan pengunduran diri, yaitu mengeluh, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari sebagian tanggungjawab kerja mereka (Robbins, 2007: 108).

## **B. Penelitian yang Relevan**

1. Penelitian Baytok & Ergen (2013) dengan judul “*The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behaviour: : A Study in Five Star Hotel Enterprises in Istanbul and Afyonkarahisar*”. Data diperoleh dari 513 karyawan Hotel di Istanbul dan Afyonkarahisar pada tahun 2013. Hasil penelitian ini adalah terdapat hubungan positif a*Servant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behaviour*. Kepercayaan, pemberdayaan, dan visi memberikan pengaruh positif terhadap OCB. Kepercayaan karyawan terhadap pemimpin mendorong perilaku OCB secara efektif. Manajer hotel harus membangun hubungan dengan karyawan dengan mengutamakan keadilan dan keterbukaan. Aspek lain yang harus diperhatikan adalah pemimpin hotel harus memperhatikan kebutuhan untuk pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Visi merupakan pemikiran pada masa mendatang, visi diharapkan dapat menginspirasi tindakan karyawan. Penelitian ini relevan pada aspek variabel penelitian yaitu meneliti tentang pengaruh

*Servant Leadership* terhadap OCB, dan relevan pada aspek subyek penelitian yaitu hotel.

2. Penelitian Arif, B., Samuel, A., & Dea, P (2012) dengan judul “*Does Job Satisfaction Influence Organization Citizenship Behaviour? An Empirical Study in Selected 4-Star Hotel in Jakarta, Indonesia*”. Penelitian yang dilakukan di Hotel Bintang 4 di Jakarta terhadap 102 responden ini menunjukkan terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Kepuasan kerja mendukung perilaku OCB berdasarkan faktor situasional seperti kondisi kerja dan gaji, namun kekuatan pengaruhnya minimum. Pada penelitian ini, karyawan Hotel Bintang-4 tersebut termotivasi berperilaku OCB berdasarkan faktor lainnya yaitu budaya. Budaya mempengaruhi perilaku OCB sebagai faktor motivasi. Faktor motivasi berbeda-beda dalam suatu negara dan organisasi, setiap negara maupun organisasi memiliki ciri khusus maupun gaya khas. Kekuatan faktor motivasi dalam mempengaruhi perilaku OCB tergantung pada budaya. Penelitian ini relevan pada aspek variabel penelitian yaitu meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, dan relevan pada aspek subyek penelitian yaitu hotel.
3. Penelitian Chia-Ju, L., Yi-Yu, S., & Yi-Lien, C. (2013) dengan judul *Effect Of Emotional Labor And Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behaviors: A Case Study On Business Hotel Chains*. Data diperoleh dari 150 responden, yaitu tenaga pelayanan dalam sistem jaringan hotel di Taiwan. Penelitian ini menemukan hubungan positif kepuasan kerja

terhadap OCB. Ketika lingkungan kerja memiliki suasana positif, kepuasan kerja akan meningkat dan mereka memiliki rasa senang yang lebih kuat dengan perusahaan. Karyawan memiliki kesadaran tinggi untuk menjadi bagian dari identitas perusahaan. Hal ini mengurangi kesediaan untuk mengundurkan diri dan menurunkan kemungkinan pergantian karyawan. Sehingga pada saat kepuasan kerja tinggi, karyawan akan berperilaku OCB dengan lebih baik untuk perusahaan. Penelitian ini relevan pada aspek variabel penelitian yaitu meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, dan relevan pada aspek subyek penelitian yaitu hotel.

### C. Kerangka Pikir

#### 1. *Servant Leadership berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

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

Sikap pemimpin yang percaya pada kemampuan bawahan dan bersedia mendengarkan (*Empowerment*) akan menumbuhkan perilaku tanggungjawab pada organisasi secara efektif (*Civic Virtue*). Karyawan akan terdorong untuk aktif dalam menyampaikan ide, serta peduli pada keadaan

perusahaan. Kedekatan dan rasa simpati dari karyawan akan tumbuh melalui sikap pemimpin yang terbuka. Hal tersebut akan menumbuhkan rasa percaya karyawan terhadap pemimpin dan perusahaan.

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

Pandangan pemimpin dalam jangka panjang dan mempersiapkan masa depan secara persuasif (*Vision*) akan mendorong karyawan untuk bersikap toleran pada keadaan perusahaan (*Sportsmanship*). Hal itu disebabkan karena pemimpin memberikan panutan bahwa kepentingan organisasi harus didahulukan daripada kepentingan pribadi. Oleh sebab 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 peningkatan kinerja karyawan sehingga

karyawan melakukan tindakan-tindakan yang efektif bagi perusahaan. Dengan demikian, penerapan *Servant Leadership* dapat meningkatkan perilaku OCB.

## 2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Kepuasan kerja menunjukkan perasaan senang karyawan terhadap pekerjaan mereka. Seseorang yang senang terhadap pekerjaannya akan memiliki tanggungjawab yang tinggi pada pekerjaan tersebut. Aspek kepuasan kerja yang terpenuhi meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan terhadap manajemen dan kepuasan pada supervisor akan meningkatkan tanggungjawab karyawan pada pekerjaan (*Civic Virtue*) dan toleransi pada perusahaan (*Sportsmanship*). Manajemen dan organisasi terkait dengan kebijakan, sistem penggajian, dan kondisi kerja. Manajemen dan organisasi yang baik akan menumbuhkan sikap peduli karyawan kepada perusahaan. Karyawan akan berperan aktif terhadap perkembangan perusahaan (*Civic Virtue*) dan toleran terhadap keadaan perusahaan (*Sportsmanship*).

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

Rekan kerja yang mendukung satu sama lain dapat menciptakan hubungan yang baik sehingga masalah interpersonal dapat dihindari (*Courtesy*). Selain itu, rekan kerja yang baik juga akan menumbuhkan kedekataan emosional, sehingga empati pada rekan kerja menjadi meningkat (*Altruism*). Aspek-aspek kepuasan kerja mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Ketika kepuasan kerja tinggi, maka karyawan juga akan menunjukkan kinerja yang maksimal, sehingga karyawan juga terdorong untuk berperilaku OCB. Dengan demikian, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

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

*Servant Leadership* berfokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat melayani pengikutnya. Pemimpin yang menerapkan *Servant Leadership* akan membangun kepercayaan, rasa adil, dan simpati dari karyawan. 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*) didukung dengan kepuasan pada isi pekerjaan dan kepuasan promosi akan mendorong perilaku sukarela karyawan (*Conscientiousness*). Karyawan akan merasa tertantang untuk mengembangkan diri dan berprestasi. Karyawan bahkan akan secara

sukarela melakukan pekerjaan melebihi standar kinerja. Pemimpin yang memiliki tujuan jangka panjang (*Vision*) didukung kepuasan terhadap manajemen akan mendorong perilaku tanggung jawab dan aktif (*Civic Virtue*). Kepuasan terhadap manajemen dan organisasi (gaji, pembagian waktu, kondisi kerja) akan mendorong karyawan untuk aktif menyalurkan kepedulian mereka terhadap perusahaan melalui saran. Karyawan akan menyampaikan ide-ide mereka untuk kepentingan kemajuan organisasi.

Perilaku pemimpin yang hormat dan rendah hati (*Humility*) dan dipercaya oleh karyawan (*Trust*) didukung dengan kepuasan pada supervisor akan mendorong perilaku toleransi karyawan (*Sportsmanship*). Kinerja supervisor yang objektif akan mendorong karyawan untuk berperan aktif. Karyawan juga akan memiliki toleransi pada saat keadaan perusahaan sedang tidak stabil. Mereka tidak akan banyak melakukan komplain, namun ikut serta menyakurkan pemikiran untuk kepentingan perusahaan.

Pemimpin yang mampu menyembuhkan perasaan emosional dengan sikap mengasihi (*Love*) didukung dengan kepuasan terhadap rekan kerja akan meminimalisir konflik interpersonal. Hal tersebut akan membentuk hubungan yang dekat dan kepedulian yang tinggi satu sama lain (*Courtesy*). Empati yang terbentuk akan mendorong karyawan untuk peduli pada keadaan orang lain maupun saling membantu (*Altruism*). *Servant Leadership* yang didukung dengan kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, *Servant Leadership* dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB.

## D. Hipotesis Penelitian

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

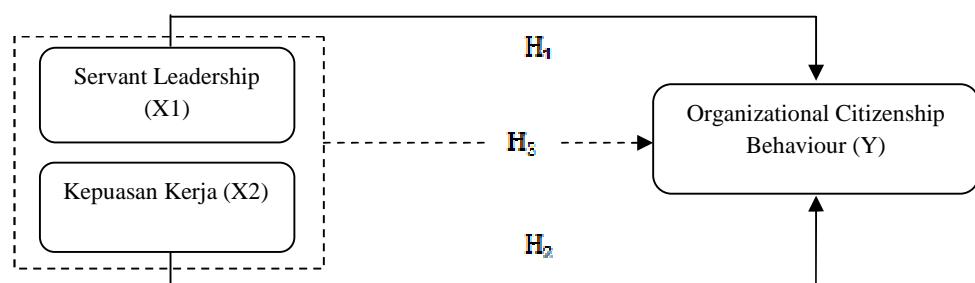
$H_1$  : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

$H_2$  : Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour (OCB)*

$H_3$  : *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* karyawan Hotel bintang-2 di Yogyakarta.

## E. Paradigma Penelitian

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



Gambar 1 . Paradigma Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini bersifat asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara dua variabel atau lebih, yaitu mencari sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Servant Leadership* dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan Hotel bintang-2 Yogyakarta. Teknik pengambilan data adalah dengan angket berupa pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk diisi sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di hotel bintang-2 terpilih di Yogyakarta dan waktu pelaksanaan pada bulan Desember 2014 - selesai.

#### **C. Populasi dan Sampel**

Hasan (2002: 58) populasi merupakan totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Objek yang akan diteliti didalam populasi disebut elemen populasi atau unit analisis, berupa orang, perusahaan, media, dan sebagainya. Populasi yang

digunakan dalam penelitian ini adalah Hotel bintang-2 di Yogyakarta. Pemilihan hotel menggunakan metode *multistage sampling*, dan 3 hotel terpilih adalah Hotel Matahari Yogyakarta, Jentra Dagen Hotel, dan Hotel Airlangga.

Menurut Hasan (2002: 58) sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas, dan bisa dianggap bisa mewakili populasi. Penelitian ini merupakan penelitian populasi, yaitu seluruh karyawan hotel bintang-2 terpilih di Yogyakarta. Terdiri dari 63 karyawan Hotel Matahari Yogyakarta, 57 karyawan Jentra Dagen Hotel dan 53 karyawan Hotel Airlangga. Sehingga, sampel penelitian ini adalah 173 karyawan.

## **D. Variabel Penelitian**

Macam-macam variabel penelitian dapat dibedakan menjadi:

### 1. Variabel independen

Variabel independen menurut Sugiyono (2004: 33) adalah variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Dengan demikian, variabel independen atau variabel bebas adalah variabel-variabel yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah *Servant Leadership* ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ).

### 2. Variabel dependen

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi data karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2004: 33). Variabel dependen disebut dengan variabel respon, output, kriteria atau konsekuensi. Variabel dependen yang

digunakan dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behaviour* (Y).

## **E. Definisi Operasional Variabel**

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

### *1. Organizational Citizenship Behaviour*

*Organizational Citizenship Behaviour* di Hotel bintang-2 di Yogyakarta adalah perilaku karyawan yang bersedia untuk berperan ekstra. Perilaku-perilaku yang dimaksud adalah perilaku diluar kinerja formal yang distandardkan oleh Hotel bintang-2 di Yogyakarta. Perilaku OCB karyawan meliputi toleransi, sikap menolong, sukarela, hormat, serta tanggungjawab.

### *2. Servant Leadership*

*Servant leadership* di Hotel bintang-2 di Yogyakarta adalah gaya memimpin dengan melayani karyawan. Pemimpin tidak menampakkan sikap memerintah maupun menunjukkan sikap otoriter sebagai atasan. Pemimpin mengutamakan sikap melayani dan memprioritaskan karyawan sebagai orang yang harus diakui kontribusinya terhadap perusahaan. *Servant leadership* ditunjukkan dengan sikap mendengarkan pendapat anak buah, menyembuhkan rasa emosional, bijaksana, tindakan persuasif, dan mengutamakan kepentingan kelompok.

### *3. Kepuasan Kerja*

Kepuasan kerja pada karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta meliputi sikap puas karyawan yang ditunjukkan dengan rasa senang terhadap pekerjaan, sikap loyal dan komitmen terhadap perusahaan, serta bentuk sikap yang merupakan timbal balik dari karyawan kepada perusahaan. Indikator kepuasan kerja adalah isi pekerjaan, organisasi dan manajemen, , rekan kerja, kesempatan untuk maju, dan supervisor.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan kuesioner dengan pertanyaan tertulis. Daftar pertanyaan mencakup variabel dependen dan independen, yaitu variabel *Servant Leadership*, kepuasan kerja, dan OCB. Responden menjawab dengan cara memberi tanda tertentu sesuai dengan jawaban responden pada kolom jawaban yang disediakan. Skala yang digunakan adalah skala ordinal atau skala LIKERT, yaitu skala yang memiliki lima tingkat preferensi jawaban (Ghozali, 2011: 47).

## **G. Instrumen Penelitian**

Penelitian ini mengadopsi instrumen penelitian yang telah digunakan sebagai alat ukur untuk memperoleh data pada penelitian sebelumnya. Instrumen penelitian telah diuji validitas dan reliabilitas oleh para pengujinya pada penelitian sebelumnya. Alat ukur atau instrumen dalam penelitian ini adalah angket/kuesioner tertutup. Responden memilih jawaban yang telah disediakan dalam pilihan. Kuesioner digunakan untuk memperoleh informasi dan data

tentang variabel *Servant Leadership*, kepuasan kerja dan OCB yang akan diuji pengaruhnya.

Kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai *Servant Leadership* menggunakan kuesioner SLAI (*Servant Leadership Assessment Instrument*) oleh M. Bocarnea (*Personal communication, July 20, 2006*) yang digunakan oleh Jacobs, G. A. (2006). Terdiri dari 9 item pertanyaan meliputi pemberdayaan (*Empowerment*), kasih sayang (*Love*), kerendahan hati (*Humility*), kepercayaan (*Trust*), dan visi (*Vision*). 9 item pertanyaan sebagai berikut : 1) Ketika seseorang mengkritik atasan saya, rasanya seperti cercaan kepada saya juga, 2) Ketika saya berbicara tentang atasan saya, saya biasanya menggunakan istilah “kita”, daripada menggunakan istilah “dia/ mereka”, 3) Keberhasilan atasan saya adalah keberhasilan saya juga, 4) Ketika seseorang memuji atasan saya, rasanya seperti pujian kepada saya juga, 5) Saya merasa bahwa supervisor saya mempunyai jiwa “kepemilikan” (menganggap keberadaan bawahan), 6) jika kemampuan atasan saya berbeda, saya tidak akan terikat atau dekat pada atasan saya 7) Kecintaan saya pada atasan saya terutama didasarkan pada persamaan prinsip-prinsip, dan itu semua ditunjukkan oleh atasan saya, 8) Sejak memulai pekerjaan ini, kemampuan dan prinsip pribadi saya dan atasan saya menjadi lebih mirip, 9) Alasan saya lebih memilih atasan saya daripada orang lain adalah karena pendiriannya, yaitu kemampuan dan prinsipnya.

Kuesioner kepuasan kerja menggunakan 5 item pertanyaan dari Mason (1995). Pertanyaan meliputi isi pekerjaan, organisasi dan manajemen,

rekan kerja, keadilan/kesempatan untuk maju, dan supervisor. Pertanyaan meliputi 1) Saya puas dengan pekerjaan saya yang memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang menarik, 2) Saya puas dengan cara atasan (manajer) saya menangani bawahannya, 3) Saya puas dengan hubungan dengan rekan kerja saya, 4) Saya puas diperlakukan adil dibandingkan dengan rekan-rekan yang lain, 5) Saya puas dengan kemampuan atau kompetensi supervisor saya.

Kuesioner OCB menggunakan kuesioner Organ (1988) mencakup dimensi *altruism, conscientiosness, sportmanship, courtesy, dan civic virtue*. Terdiri dari 15 item pertanyaan meliputi 1) saya membantu rekan kerja agar bekerja lebih produktif, 2) saya membantu rekan kerja yang sedang memiliki pekerjaan yang banyak, 3) saya membantu pekerjaan rekan kerja yang pernah absen, 4) saya selalu tepat waktu, 5) saya menciptakan tempat kerja yang bersih, 6) saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu, 7) saya mengkritik hal-hal sepele, 8) saya menemukan kekurangan terhadap hal-hal yang telah dilakukan oleh organisasi, 9) saya mengekspresikan rasa tidak suka terhadap perubahan yang dilakukan manajemen, 10) saya tidak mengeluh terhadap pekerjaan yang diberikan, 11) saya menginformasikan perkembangan di dalam perusahaan, 12) saya memberikan perhatian terhadap segala hal yang memberikan informasi mengenai perusahaan, 13) saya mengikuti dan berpartisipasi dalam *meeting* di perusahaan, 14) saya menginformasikan sesuatu sebelum mengambil keputusan penting, 15) saya mengkonsultasikan

sesuatu dengan orang lain yang bisa memberikan pengaruh dari tindakan/ keputusan bagi perusahaan.

Tabel 7. Instrumen Penelitian

<b>Variabel</b>	<b>Indikator &amp; Dimensi</b>	<b>Nomor Item</b>
(Organ, 1988)	<i>Altruism</i>	1, 2, 3
	<i>Conscientiousness</i>	4, 5, 6
	<i>Sportmanship</i>	7, 8, 9, 10
	<i>Civic Virtue</i>	11, 12, 13
	<i>Courtesy</i>	14, 15
Jacobs, G. A., (2006)	<i>Empowerment</i>	1, 2
	<i>Love</i>	3, 4
	<i>Humility</i>	5, 6
	<i>Trust</i>	7
	<i>Vision</i>	8, 9
Kepuasan kerja (Mason, 1995)	Isi pekerjaan	1
	Manajemen dan Organisasi	2
	Rekan kerja	3
	Promosi	4
	Supervisor	5

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

STS = Sangat tidak setuju

TS = Tidak setuju

N = Ragu-ragu atau netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

## H. Uji Instrumen

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

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu variable dalam kuesioner. Validitas merupakan kemampuan dari instrumen untuk mengukur rancangan penelitian (Kumar, 2005). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). CFA digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk memiliki undimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasikan sebuah konstruk atau variabel (Joreskog, 1969). Analisis CFA akan mengelompokkan masing-masing indikator pada beberapa faktor. Indikator dapat dikatakan sebagai bagian dari variabel jika memiliki nilai signifikansi  $< 0.05$  (Joreskog, 1969).

Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen kuesioner dapat diukur dengan bantuan *SPSS 20.00 for Windows*. Faktor loading adalah korelasi item-item pertanyaan dengan konstruk yang diukurnya. Jika nilai faktor loading  $\geq 0,5$  maka indikator yang dimaksud valid dan signifikan dalam mengukur suatu konstruk (Anderson & Garbing, 1988). Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel digunakan *Uji Bartlett Test of*

*Spericity.* Matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel apabila signifikansinya  $\geq 0,5$ .

Responden yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta dengan jumlah 173 sampel. 173 kuesioner disebarluaskan kepada responden dan kuesioner yang kembali kepada peneliti dan dapat diolah sebanyak 152 kuesioner. Didapatkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. 29 item pertanyaan digunakan untuk menentukan jumlah pertanyaan yang valid, dan didapatkan 2 item pertanyaan gugur.

Uji validitas ini dapat dilihat dengan hasil faktor loading sebagai berikut:

**Tabel 8. Hasil Loading Factor**

	1	2	3
Servant_Leadership_1	0,727		
Servant_Leadership_2	0,778		
Servant_Leadership_3	0,792		
Servant_Leadership_4	0,830		
Servant_Leadership_5	0,741		
Servant_Leadership_6	0,578		
Servant_Leadership_7	0,795		
Servant_Leadership_8	0,836		
Servant_Leadership_9	0,665		
Kepuasan_Kerja_1		0,712	
Kepuasan_Kerja_2		0,702	
Kepuasan_Kerja_3		0,818	
Kepuasan_Kerja_4		0,788	
Kepuasan_Kerja_5		0,695	
OCB_1	0,689		
OCB_2	0,687		
OCB_3	0,613		
OCB_4	0,612		
OCB_5	0,738		
OCB_6	0,756		
OCB_7	0,769		
OCB_8	0,542		
OCB_9	0,313		
OCB_10	0,536		
OCB_11	0,539		
OCB_12	0,332		
OCB_13	0,611		
OCB_14	0,571		
OCB_15	0,580		

Sumber : Data primer yang diolah 2015

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa terdapat 2 item pertanyaan dengan nilai faktor loading  $< 0,5$  yaitu pada item OCB\_9 dan OCB\_12. Dengan demikian 2 item pertanyaan tersebut merupakan item gugur. Jumlah awal item pertanyaan adalah 29 dengan 2 item pertanyaan gugur, sehingga pertanyaan menjadi 27 item.

Tahap selanjutnya meliputi *convergent validity* dan *divergent validity*.

*a. Convergent Validity*

*Convergent validity* digunakan untuk menguji nilai *loading* item pertanyaan untuk masing-masing konstruk. *Convergent validity* diukur berdasarkan nilai faktor loading dan *Average Variance Extracted* (AVE).

Nilai *convergent validity* diterima jika nilai AVE diatas 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). Nilai AVE ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 9. Mean, Standard Deviation (SD), AVE, Cronbach's value and Correlations**

No	Variabel	Mean	SD	AVE	1	2	3
1.	Servant Leadership	24,467	5,328	0,750	<b>0,900</b>		
2.	Kepuasan Kerja	13,967	4,068	0,740	0,711**	<b>0,939</b>	
3.	OCB	35,224	7,115	0,634	0,541**	0,656**	<b>0,961</b>

Sumber: Data diolah tahun 2015

\*Korelasi signifikan pada level 0.05. \*\*Korelasi signifikan pada level 0.01. Nilai *Cronbach's Alpha* pada angka bercetak tebal.

*b. Divergent Validity*

*Divergent validity* diukur berdasarkan *correlation matrix* dan *discriminant validity*. Jika korelasi atau hubungan antara variabel tidak sama dengan 1 ( $\neq 1$ ) maka variabel tersebut berbeda. *Discriminant validity* meliputi nilai korelasi dan reliabilitas diantara dua konstruk yang digunakan untuk menguji konstruk manakah yang saling tumpang tindih.

Nilai *discriminant validity* harus kurang dari 0,85 (Campell dan Fiske, 1959).

Nilai diskriminan ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 10. *Average Variance Extracted, Square Correlation dan Discriminant Validity*

AVE	<i>Servant Leadership</i>	<b>Kepuasan Kerja</b>	OCB
<i>Servant Leadership</i>	0,750	<b>0,750</b>	0,506
Kepuasan Kerja	0,740	0,774	<b>0,740</b>
OCB	0,634	0,586	<b>0,634</b>

Sumber : Data diolah tahun 2015

Nilai AVE ditunjukkan pada angka bercetak tebal

*Discriminant validity* ditunjukkan pada sisi kiri AVE

## 2. Uji Reliabilitas

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

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

Hasil uji reliabilitas kuesioner disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 11. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
OCB	0,900	Reliabel, Sangat Tinggi
Servant Leadersh	0,939	Reliabel, Sangat Tinggi
Kepuasan Kerja	0,961	Reliabel, Sangat Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah 2015

## I. Analisis Data

### a. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk menguji apakah variabel penelitian memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011: 160).

Dilakukan dengan uji *Kolmogorof-Smirnov*. Dengan kriteria :

1. Jika signifikansi perhitungan data (Sig) > 5% maka data berdistribusi normal
2. Jika signifikansi perhitungan data (Sig) < 5% maka data tidak berdistribusi normal

### b. Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk melihat sudah benar atau tidaknya spesifikasi model yang digunakan, dengan uji linieritas maka akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linier, kuadrat, atau kubik (Ghozali, 2011: 166). Uji linieritas dalam penelitian ini menggunakan uji linieritas Via Anova dengan bantuan program *SPSS 20.00 for Windows*. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi kurang dari 0,05.

### c. Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah variabel independen terdapat korelasi atau tidak, suatu model regresi yang baik merupakan suatu model yang tidak terjadi korelasi antara variabel independennya.

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

### d. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2011: 139). Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji *Glejser*. Dilakukan dengan meregresikan variabel bebas terhadap nilai absolut residual. Model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas jika nilai signifikansi variabel bebas terhadap nilai

absolut residual statistik diatas  $\alpha = 0.05$  atau diatas tingkat kepercayaan 5% (Ghozali, 2011: 143).

## J. Pengujian Hipotesis

### a. Uji Regresi Linier Berganda

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

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + e$$

Keterangan :

$Y$  = *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

$x_1$  = *Servant Leadership*

$x_2$  = Kepuasan Kerja

$\alpha$  = Koefisien konstanta

$\beta_1 \beta_2$  = Koefisien Regresi

$e$  = error

### b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

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

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 1. Hotel Matahari Yogyakarta

Hotel Matahari merupakan sebuah hotel bintang-2 yang berlokasi di Jalan Parangtritis nomor 123 di Yogyakarta. Hotel Matahari beroperasi tanggal 1 April 1991. Sejak beroperasi hingga saat ini, Hotel Matahari telah melakukan pengembangan. Hotel Matahari memiliki 64 kamar yang terdiri dari 14 kamar standar, 4 kamar moderat, 43 kamar superior, 2 kamar *deluxe*, dan 1 kamar *suite*. Hotel Matahari dilengkapi dengan fasilitas kolam renang, restoran, *meeting room*, *convention hall*, dan ruang aerobik. Jumlah karyawan di Hotel Matahari adalah 63 orang. Hotel Matahari merupakan CV dengan struktur organisasi terdiri dari Direktur Utama, *General Manager*, dan manajer masing-masing divisi.

##### 2. Jentra Dagen Hotel

Jentra Dagen Hotel adalah hotel bintang-2 yang berlokasi di Jalan Dagen nomor 85, Malioboro, Yogyakarta. Hotel Jentra Dagen mulai beroperasi tanggal 25 Juli 2010. Hotel terdiri dari 4 lantai dengan kapasitas 64 kamar (50 kamar superior, 8 kamar *deluxe*, 4 kamar *family*, dan 2 kamar eksekutif). Bangunan Jentra Dagen Hotel bergaya modern dengan arsitektur minimalis. Fasilitas Jentra Dagen Hotel antara lain adalah bar, restoran, taman, ruang *meeting*, dan *laundry guest*. Karyawan Jentra Dagen Hotel

berjumlah 57 orang. Hotel Jentra merupakan perusahaan berbentuk PT, dengan struktur organisasi terdiri dari Komisaris Utama, Komisaris, dan Direktur.

### 3. Hotel Airlangga

Hotel Airlangga merupakan Hotel Bintang-2 yang berlokasi di Jalan Prawirotaman nomor 6-8, Yogyakarta. Hotel Airlangga terletak di kampung turis yang banyak dikunjungi oleh wisatawan mancanegara maupun domestik sehingga letaknya sangat strategis. Hotel Airlangga menyuguhkan konsep etnik untuk menciptakan nuansa khas. Nuansa klasik dan seni yang dipadukan dengan arsitektural Eropa dan Jawa dengan mencontoh bangunan River Castle, Belgia, menjadikan hotel ini sangat menarik. Airlangga memiliki 40 kamar yang terdiri dari *Family Room, Executive Room, Deluxe Room, dan Standart Room*. Hotel memberikan fasilitas kolam renang, restoran/cafe, *meeting room*, dan ATM serta *money changer*. Karyawan Hotel Airlangga berjumlah 53 orang. Hotel Airlangga merupakan CV dengan struktur organisasi terdiri dari Direktur Utama, *General Manager* dan Manajer Divisi.

## **B. Hasil Penelitian**

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara mendistribusikan kuesioner kepada karyawan Hotel Bintang-2 yang terpilih sebagai sampel. Hotel tersebut adalah Hotel Matahari, Jentra Dagen Hotel dan Hotel Airlangga. Sampel berjumlah 173 responden, yang diberikan kuesioner

tentang *Servant Leadership*, kepuasan kerja, dan OCB. Dari 173 kuesioner yang didistribusikan, 152 kuesioner kembali kepada peneliti dan dapat diolah. Jumlah item kuesioner adalah 29 dan terdapat 2 item gugur, sehingga item kuesioner menjadi 27.

### 1. Hasil Analisis Deskriptif

#### a. Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini adalah identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia dan lama bekerja. Hasil analisis ditunjukkan pada tabel-tabel berikut ini.

##### 1) Jenis Kelamin

Data ini bertujuan untuk mengetahui proporsi jenis kelamin karyawan hotel. Berdasarkan hasil penelitian, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Percentase
Laki-laki	107	70,4%
Perempuan	45	29,6%
Total	152	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 107 responden (70,4%), dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 45 responden (29,6%).

## 2) Usia

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 13. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Percentase
<20 tahun	5	3,3%
20-30 tahun	77	50,7%
30-40 tahun	47	30,9%
40-50 Ahun	15	9,9%
>50 tahun	8	5,3%
Total	152	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

Berdasarkan jawaban responden terdapat 5 responden yang berusia kurang dari 20 tahun (3,3%). Sebanyak 77 responden berusia diantara 20 sampai 30 tahun (50,7%). 47 responden berusia diantara 30 sampai 40 tahun (30,9%). Sejumlah 15 responden berusia 40 sampai 50 tahun (9,9%) dan 8 responden berusia diatas 50 tahun (5,3%). Tabel tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia 20 sampai 30 tahun.

## 3) Lama Bekerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan lama bekerja ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 14. Karakteristik responden berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Percentase
<1 tahun	6	3,9%
1-2 tahun	22	14,5%
2-3 tahun	17	11,2%
3-5 tahun	38	25%
5-10 tahun	30	19,7%
10-20 tahun	34	22,4%
>20 tahun	5	3,3%
Total	152	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun terdapat 6 responden (3,9%), responden dengan masa kerja 1-2 tahun sebanyak 22 responden (14,5%). Responden dengan masa kerja 2-3 tahun sebanyak 17 responden (11,2%), responden dengan masa kerja 3-5 tahun sebanyak 38 responden (25%). Responden dengan masa kerja 5-10 tahun sebanyak 30 responden (19,7%). Responden dengan masa kerja 10-20 tahun sebanyak 34 responden (22,4%), dan responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 5 responden (3,3%).

b. Analisis Deskripsi Kategori Variabel

1) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Hasil analisis deskriptif variabel OCB diperoleh nilai minimum sebesar 23,00, nilai maksimum 51,00, *mean* 35,2237, dan standar deviasi 7,11513. Data OCB dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Item pertanyaan variabel OCB adalah sebanyak 13 item dengan skor 1, 2, 3, 4, dan 5. Kategorisasi variabel OCB ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 15. Kategorisasi Variabel OCB

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 47,67$	10	6,6%
Sedang	$30,33 \leq X < 47,67$	102	67,1%
Rendah	$X < 30,33$	40	26,3%
Jumlah		152	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian pada variabel OCB dengan kategori

sedang, yaitu 102 responden (67,1%). 10 responden memberikan penilaian OCB pada kategori tinggi (6,6%), dan 40 responden memberikan penilaian OCB pada kategori rendah (26,3%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja di hotel bintang-2 di Yogyakarta berperilaku OCB pada tingkat sedang.

## 2. *Servant Leadership*

Hasil analisis deskriptif variabel *Servant Leadership* diperoleh nilai minimum sebesar 13,00, nilai maksimum 39,00, *mean* 24,4671, dan standar deviasi 5,32757. Data *Servant Leadership* dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Item pertanyaan variabel *Servant Leadership* adalah sebanyak 9 item dengan skor 1, 2, 3, 4, dan 5.

Kategorisasi variabel *Servant Leadership* ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 16. Kategorisasi Variabel *Servant Leadership*

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 33,00$	11	7,2%
Sedang	$21,00 \leq X < 33,00$	108	71,1%
Rendah	$X < 21,00$	33	21,7%
Jumlah		152	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian pada variabel *Servant Leadership* dengan kategori sedang, yaitu 108 responden (71,1%). 11 responden memberikan penilaian *Servant Leadership* pada kategori tinggi (7,2%), dan 33 responden memberikan penilaian *Servant Leadership* pada

kategori rendah (21,7%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja di hotel bintang-2 di Yogyakarta memberikan penilaian *Servant Leadership* pada atasan dengan kategori sedang.

### 3. Kepuasan Kerja

Hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja diperoleh nilai minimum sebesar 6,00, nilai maksimum 25,00, *mean* 13,9671, dan standar deviasi 4,06799. Data kepuasan kerja dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Item pertanyaan variabel kepuasan kerja adalah sebanyak 5 item dengan skor 1, 2, 3, 4, dan 5.

Kategorisasi variabel kepuasan kerja ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 17. Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 18,33$	18	11,8%
Sedang	$11,67 \leq X < 18,33$	97	63,8%
Rendah	$X < 11,67$	37	24,4%
Jumlah		152	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

Tabel tersebut menjelaskan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian pada variabel kepuasan kerja dengan kategori sedang, yaitu 97 responden (63,8%). Sebanyak 18 responden memberikan penilaian kepuasan kerja pada kategori tinggi (11,8%), dan 37 responden memberikan penilaian kepuasan kerja pada kategori rendah (24,3%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden

yang bekerja di hotel bintang-2 di Yogyakarta memiliki kepuasan kerja pada tingkat sedang.

## 2. Hasil Uji Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Uji prasyarat analisis menggunakan *SPSS 20.00 for Windows*. Hasil uji prasyarat analisis adalah sebagai berikut:

### b. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel penelitian memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011: 160). Penelitian ini menggunakan uji Kolmogrov-smirnov, hasil uji normalitas ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 18. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Sig	Kesimpulan
OCB	0,607	Normal
Servant Leadership	0,232	Normal
Kepuasan Kerja	0,238	Normal

Sumber: Data diolah tahun 2015

Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel adalah normal. Hal ini dapat dilihat dari tingkat signifikansi seluruh variabel adalah diatas 0,05.

### c. Uji Linieritas

Tujuan uji linieritas adalah untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan linear atau tidak secara signifikan (Azwar, 2000). Dua variabel dikatakan memiliki hubungan linier

apabila signifikansi  $>0,05$  (Fisher, 1970). Data hasil uji linieritas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 19. Hasil Uji Linieritas

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Servant Leadership terhadap OCB	0,421	Linier
Kepuasan Kerja terhadap OCB	0,382	Linier

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah linier.

d. Uji Multikolinieritas

Penelitian ini menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *tolerance* untuk menguji gangguan multikolinieritas. Apabila nilai tolerance diatas 0,1 dan nilai VIF dibawah 10, maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 20. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Servant Leadership	0,494	2,025	Tidak terjadi multikolinieritas
Kepuasan Kerja	0,494	2,025	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

e. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji *Glejser*. Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi kedua variabel independen lebih dari 0,05 yaitu 0,99 dan 0,212. Dengan demikian, dapat disimpulkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

### 3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan. Penelitian ini mengajukan hipotesis mengenai *Servant Leadership*, Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk melakukan uji hipotesis. Berikut ini adalah hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows*.

Tabel 21. Rangkuman Hasil Analisis Regresi  
*Servant Leadership*, Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Karyawan

Independent Variabel	Organizational Citizenship Behaviour			
	Model 1 ( $\beta$ )	Model 2 ( $\beta$ )	Model 3 ( $\beta$ )	Model 4 ( $\beta$ )
Variabel Kontrol				
Usia	0,372**	0,291**	0,241**	0,235**
Jenis Kelamin	0,337**	0,175*	0,103**	0,089*
Lama Bekerja	0,233**	0,163*	0,137*	0,131*
Servant Leadership		0,408**		0,068**
Kepuasan Kerja			0,632**	0,595**
$R^2$	0,519**	0,622**	0,783**	0,785**
$\Delta R^2$	0,519**	0,103**	0,264**	0,266**

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

\*\*p<0.01; \*p<0.05.

#### a. Uji Hipotesis I

Hipotesis pertama pada penelitian ini adalah *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Ringkasan hasil analisis regresi dengan *SPSS 20.00 for*

*Windows* pada penelitian ini dapat dilihat di tabel 21. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap OCB sebesar ( $\beta$ ) 0,408 (\*\*p<0.01; p=0,000). Kontribusi *Servant Leadership* untuk menjelaskan OCB karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,103. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis “*Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta” terbukti.

b. Uji Hipotesis II

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Ringkasan analisis regresi terdapat pada tabel 21. Tabel tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB sebesar ( $\beta$ ) 0,632 (\*\*p<0.01; p=0,000). Kontribusi kepuasan kerja untuk menjelaskan OCB karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,264. Maka hipotesis kedua “kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta” terbukti.

c. Uji Hipotesis III

Hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah *Servant Leadership* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Ringkasan hasil analisis regresi berganda ditunjukkan pada tabel 21. Tabel tersebut menunjukkan bahwa *Servant Leadership* ( $\beta$ ) 0,068 (\*\*p<0.01; p=0,005) dan kepuasan kerja ( $\beta$ ) 0,595 (\*\*p<0.01; p=0,000) berpengaruh positif terhadap OCB karyawan Hotel

Bintang-2 di Yogyakarta. Kontribusi *Servant Leadership* dan kepuasan kerja untuk menjelaskan OCB karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,266. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Maka, hipotesis ketiga terbukti.

Tabel 22. Ringkasan Hasil Hipotesis

No.	Hipotesis	Hasil
1.	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif terhadap OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta	Terbukti
2.	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta	Terbukti
3	<i>Servant Leadership</i> dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta	Terbukti

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

### C. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Servant Leadership* terhadap perilaku OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap OCB dijelaskan oleh beberapa faktor. Skor tertinggi indikator *Servant Leadership* terdapat pada indikator *Vision* (5,91). Visi (*vision*) adalah tindakan atau daya imajinasii (*Meriam-Webster's Collegiate Dictionary*, 2005: 1398). Dalam *Servant Leadership*, visi (*vision*) gagasan tentang pemimpin yang melihat tujuan jangka panjang, melihat individu sebagai seseorang yang giat dan patut dihargai,

percaya pada tujuan masa depan masing-masing individu, dan berusaha membantu individu untuk mencapai tujuan itu (Paterson, 2003: 18).

Perilaku *vision* pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta diindikasikan dapat meningkatkan perilaku OCB yaitu perilaku toleransi (*sportmanship*). Perilaku *vision* pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta ditunjukkan dengan sikap preventif tentang pencapaian tujuan hotel, percaya pada kemampuan karyawan, dan memperhatikan kepentingan karyawannya. Karena perilaku tersebut, karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta merasa dibantu dalam mencapai target dan tujuan perusahaan maupun individu dimasa depan sehingga perilaku *sportmanship* semakin tinggi. Sikap ini ditunjukkan dengan perilaku toleran saat keadaan hotel sedang dalam keadaan tidak stabil. Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta juga tidak banyak melakukan komplain atau tuntutan terhadap keadaan yang kurang ideal di tempat kerja.

Perilaku *Empowerment* pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta diindikasikan dapat meningkatkan perilaku OCB yaitu *Civic Virtue*. Perilaku *Empowerment* pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta ditunjukkan dengan sikap terbuka dan mendengarkan saran karyawan, serta tidak menggunakan kekuasaan untuk menekan dan menuntut kinerja karyawan. Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta merasa dihargai karena perilaku *Empowerment* pemimpin. Selain itu, perilaku *Empowerment* juga dapat meminimalisir rasa tertekan pada diri karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta sehingga perilaku *Civic Virtue* meningkat. Sikap ini ditunjukkan dengan perilaku tanggungjawab

pada pekerjaan, dan kesanggupan karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta mengikuti perkembangan organisasi.

Perilaku *Humility* pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta diindikasikan dapat meningkatkan perilaku OCB yaitu *Conscientiousness*. Perilaku *Humility* pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta ditunjukkan dengan pengakuan kontribusi karyawan pada perusahaan, mengakui prestasi individu pada tim, dan sikap menghormati. Perilaku ini menciptakan rasa percaya diri pada karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Mereka terdorong untuk mengembangkan diri dan melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sehingga perilaku *Conscientiousness* meningkat. Hal ini ditunjukkan dengan sikap karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta yang bersedia menunda jam pulang untuk menyelesaikan pekerjaan dan memotivasi rekan kerja untuk produktif.

Seperti yang diungkapkan Hauser & House (2000: 258) pengembangan dan visi adalah salah satu keberhasilan pemimpin dan akan memberikan efek pada kinerja. Dapat disimpulkan bahwa perilaku *Servant Leadership* pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta dapat meningkatkan OCB karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Baytok & Ergen (2013) bahwa terdapat pengaruh positif *Servant Leadership* pada OCB, yaitu pada perilaku pemberdayaan (*empowerment*), dan visi (*vision*). Penelitian Güçel & Begeç (2012: 112) juga menemukan pengaruh positif *Servant Leadership* terhadap OCB. *Servant Leadership* memberikan pengaruh terbesar melalui visi, pemberdayaan, dan

kepercayaan, serta didukung dengan perilaku kasih sayang dan kerendahan hati.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan dapat dijelaskan oleh beberapa faktor. Hubungan dengan rekan kerja memiliki skor tertinggi yaitu 3,01. Kepuasan terhadap rekan kerja dapat meningkatkan perilaku OCB yaitu *Courtesy* dan *Altruism*. Kepuasan pada rekan kerja ditunjukkan dengan komunikasi dan interaksi yang baik antar karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Hal itu menciptakan suasana kondusif dan hubungan yang baik sehingga perilaku *Courtesy* dan *Altruism* meningkat. Perilaku *Courtesy* ditunjukkan dengan sikap saling menghormati antar karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta sehingga tidak terjadi konflik. Perilaku *Altruism* ditunjukkan dengan empati dan sikap saling membantu karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta dengan rekan kerja yang mengalami musibah maupun masalah.

Kepuasan pada manajemen dan organisasi dapat meningkatkan perilaku OCB yaitu *Civic Virtue*. Kepuasan pada manajemen dan organisasi di Hotel Bintang-2 di Yogyakarta mencakup gaji dan kebijakan. Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta yang puas dengan manajemen dan organisasi akan merasa bahwa tugas dan imbalan yg diterima telah sesuai, sehingga perilaku *Civic Virtue* meningkat. Hal itu ditunjukkan dengan tanggungjawab karyawan pada pekerjaan, dan karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta mengikuti perubahan serta perkembangan perusahaan.

Kepuasan pada supervisor akan meningkatkan perilaku OCB yaitu *Sportmanship*. Supervisor Hotel Bintang-2 di Yogyakarta yang memberi pengawasan dan penilaian yang objektif akan menjadikan karyawan merasa diperlakukan adil, sehingga sikap *Sportmanship* meningkat. Hal ini ditunjukkan dengan sikap toleransi karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta kepada perusahaan bila terdapat fasilitas yang belum terpenuhi. Berdasarkan analisis tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Sesuai penelitian Chia-Ju, Yi-Yu, & Yi-Lien (2013) bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap OCB. Ketika kepuasan kerja tinggi, karyawan memiliki rasa senang yang lebih kuat pada perusahaan. Kemudian karyawan memiliki kesadaran untuk menjadi bagian dari perusahaan. Hal tersebut mengurangi keinginan untuk mengundurkan diri. Sehingga pada saat kepuasan kerja tinggi, karyawan akan berperilaku OCB.

Penelitian ini juga menemukan bahwa *Servant Leadership* dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Perilaku *Vision* pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta didukung dengan kepuasan pada manajemen dan organisasi akan meningkatkan perilaku OCB pada aspek *Conscientiousness*. Ditunjukkan dengan perilaku preventif serta tujuan jangka panjang pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta, didukung manajemen yang baik mencakup gaji dan kebijakan, maka menjadikan karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta memiliki target. Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta terdorong untuk

melakukan pekerjaan dengan baik untuk mencapai targetnya, sehingga perilaku *Conscientiousness* meningkat. Hal ini ditunjukkan dengan sikap karyawan yang dengan sukarela menyelesaikan pekerjaan diluar jam kerja.

Perilaku *Empowerment* pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta didukung kepuasan pada supervisor akan meningkatkan perilaku OCB pada aspek *Sportmanship*. Ditunjukkan dengan perilaku pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta yang terbuka dan mendengarkan aspirasi, didukung supervisor yang melakukan pengawasan dengan baik dan bersedia membantu karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Hal ini menciptakan rasa dihargai pada karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta, mereka merasa diperlakukan adil dan telah dibantu dalam pekerjaan, sehingga perilaku *sportmanship* meningkat. Ditunjukkan dengan sikap toleransi pada perusahaan, dan tidak banyak melakukan protes pada fasilitas yang belum terpenuhi oleh pihak Hotel Bintang-2 di Yogyakarta.

Perilaku *Humility* pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta didukung kepuasan pada rekan kerja dapat meningkatkan perilaku OCB pada aspek *Civic Virtue*. Pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta mengakui kontribusi karyawan, dan menghormati karyawan, didukung kepuasan pada rekan kerja yang ditunjukkan dengan hubungan yang baik, maka karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta memiliki rasa senang dalam bekerja. Rasa senang tersebut menciptakan rasa memiliki dan karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta merasa menjadi bagian dari perusahaan, sehingga perilaku *Civic Virtue* meningkat. Ditunjukkan dengan tanggungjawab kerja yang tinggi serta

karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta bersedia mengikuti perubahan dalam perusahaan.

Berdasarkan analisis tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* dan kepuasan kerja secara bersama-sama dapat meningkatkan perilaku OCB Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Hal ini sesuai dengan pernyataan Jahangir, dkk. (2004: 79), Alizadeh, Darvishi, Nazari, & Emami (2012: 500) yang mengemukakan bahwa beberapa faktor terpenting yang mempengaruhi OCB diantaranya adalah perilaku pemimpin dan kepuasan kerja. Pemberdayaan, visi, & kepercayaan efektif mempengaruhi OCB (Baytok & Ergen, 2013: 123) didukung kepuasan kerja mencakup kondisi kerja maupun gaji akan mendorong karyawan untuk berperilaku OCB (Arif, dkk., 2012: 143).

Berdasarkan hasil regresi, *Servant Leadership* memiliki pengaruh yang kecil daripada kepuasan kerja pada saat bersama-sama mempengaruhi OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Artinya, kepuasan kerja karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta berpengaruh lebih kuat dibandingkan aspek *Servant Leadership* atau kepemimpinan. Manajemen, rekan kerja, gaji, dan kesempatan untuk maju memberikan pengaruh pada kesejahteraan karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Sehingga, kepuasan kerja akan lebih mendorong perilaku OCB dibandingkan sikap *Servant Leadership* pimpinan.

Aspek kepuasan yang berpengaruh pada karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta diantaranya adalah kepuasan manajemen, berkaitan dengan penggajian dan kebijakan yang berdampak pada kesejahteraan karyawan. Rekan kerja memberi dampak pada suasana kerja, jika rekan kerja mendukung

maka kerjasama dapat terjalin dan suasana kerja lebih efektif. Kesempatan untuk maju atau promosi memberikan peluang pada karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta untuk merealisasikan tujuan dan meningkatkan kesejahteraan. Sedangkan *Servant Leadership* berperan sebagai pendukung efektivitas kinerja. Peran *Servant Leadership* lebih berpengaruh pada psikologis karyawan, yaitu pemberi motivasi, meminimalisir tekanan, dan pelayanan. Oleh karena itu, kepuasan kerja dianggap sebagai aspek yang berdampak lebih kuat pada kesejahteraan individu. Sedangkan *Servant Leadership* memberikan pengaruh relatif lebih kecil pada saat kepuasan kerja karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta terpenuhi. Akan tetapi, perilaku *Servant Leadership* didukung dengan kepuasan kerja yang tinggi terbukti positif dan signifikan dapat meningkatkan OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis regresi dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Jika aspek-aspek *Servant Leadership* pada pimpinan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta terpenuhi, maka perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan juga akan meningkat. Pemimpin yang melayani, bersedia mendengarkan, dan empati akan menumbuhkan perasaan dihargai pada karyawan. Hal itu mendorong karyawan untuk melakukan timbal balik bagi perusahaan. Visi, pemberdayaan, dan kepercayaan pada pemimpin akan mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan berperilaku *Organizational Citizenship Behaviour*
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Berdasarkan hasil analisis regresi dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima. Jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka efektivitas dan kinerja akan meningkat. Aspek kepuasan kerja meliputi isi

pekerjaan yang menarik dan menantang, manajemen dan organisasi yang baik, rekan kerja yang mendukung, keadilan serta kesempatan untuk maju, dan supervisor yang profesional. Aspek kepuasan kerja yang terpenuhi akan menciptakan rasa senang dan mendorong karyawan untuk berperilaku *Organizational Citizenship Behaviour*

3. *Servant Leadership* dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Berdasarkan analisis regresi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima. Penerapan *Servant Leadership* dan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* juga akan semakin tinggi. Penerapan *Servant Leadership* akan menciptakan rasa dihargai dan mendorong karyawan untuk berkontribusi bagi organisasi. Aspek kepuasan kerja yang terpenuhi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja bahkan melebihi tugasnya. Sehingga, pada saat *Servant Leadership* dan kepuasan kerja tinggi, maka perilaku OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta akan semakin baik.

Penelitian ini juga terdapat kekurangan-kekurangan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Jumlah sampel terbatas. Semakin banyak sampel, maka penelitian akan memberikan hasil yang lebih valid dalam mewakili populasi yang diteliti
2. Penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel independen untuk memprediksi variabel dependen, sedangkan nilai  $R^2$  mengindikasikan

variabel kontrol (usia, jenis kelamin, dan lama bekerja) memberikan kontribusi besar dalam menjelaskan variabel dependen

3. Keterbatasan waktu sehingga penelitian hanya berfokus pada Hotel Bintang-2 di Yogyakarta dengan sampel 3 hotel.

## **B. Saran**

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

1. Bagi pihak pimpinan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan solusi maupun evaluasi terhadap masalah kinerja yang terjadi di perusahaan. Saran yang dapat diberikan antara lain:

- a. Hasil analisis pada variabel *Servant Leadership* sebagian besar masih dalam kategori sedang (Mean = 24,4671) dan tingkat kontribusi untuk menjelaskan OCB kecil ( $\Delta R^2$ ) 0,103, dan pengaruh pada OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta besar ( $\beta$ ) 0,408. Pemimpin diharapkan lebih meningkatkan peran kepemimpinan terhadap bawahan. Hal ini mencakup meningkatkan pelayanan bagi karyawan. Pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta diharapkan meningkatkan intensitas untuk melakukan komunikasi dua arah dengan karyawan. Komunikasi bertujuan untuk mendengarkan, sehingga membangun partisipasi karyawan untuk aktif pada keadaan perusahaan. Pemimpin diharapkan

dapat lebih menyelaraskan tujuan perusahaan dan tujuan karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta, sehingga visi bersama dapat tercapai. Pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta diharapkan lebih terbuka dan transparan dalam penyelenggaraan manjemen sehingga kepercayaan karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta terhadap pemimpin akan meningkat. Dengan itu karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta akan meningkatkan perilaku OCB.

- b. Hasil analisis pada variabel kepuasan kerja masih dalam kategori sedang (Mean=13,9671) dan tingkat kontribusi untuk menjelaskan OCB kecil ( $\Delta R^2$ ) 0,264, dan pengaruh pada OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta besar ( $\beta$ ) 0,632. Dalam hal ini perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta dapat diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan diberikan pelatihan-pelatihan. Pihak Hotel Bintang-2 di Yogyakarta juga dapat memberikan promosi atau kesempatan untuk maju bagi karyawan agar mereka memiliki tujuan jangka panjang dan meningkatkan perilaku OCB.
- c. Hasil analisis pengaruh *Servant Leadership* dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki kontribusi yang kecil ( $\Delta R^2$ ) 0,266. Dengan demikian, pihak Hotel Bintang-2 di Yogyakarta diharapkan dapat meningkatkan peran *Servant Leadership* dan kepuasan kerja secara bersama-sama. Pemimpin Hotel Bintang-2 di Yogyakarta dapat meningkatkan sikap pemberdayaan, mendengar keluhan karyawan,

dan mengakui kontribusi karyawan. Didukung peningkatan kepuasan kerja meliputi promosi, kesempatan mengembangkan diri, pelatihan dan supervisor yang objektif dalam melakukan penilaian di lapangan. Hal tersebut dapat efektif meningkatkan perilaku OCB karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. diharapkan agar lebih membangun komunikasi yang intensif dengan karyawan.

## 2. Bagi karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta

Saran untuk karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Hasil analisis pada variabel *Organizational Citizenship Behaviour* masih dalam kategori sedang (Mean=35,2237). Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta diharapkan dapat meningkatkan perilaku OCB sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta diharapkan dapat meningkatkan partisipasi dan aktif dalam memberikan saran. Hubungan yang baik dengan rekan kerja juga dapat terus ditingkatkan sehingga kinerja tim dan situasi kerja semakin kondusif. Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta juga diharapkan dapat membantu rekan kerja pada saat waktu senggang. Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta dapat meningkatkan tanggungjawab pada pekerjaan, dapat mengikuti perkembangan organisasi, dan ikut serta dalam merealisasikan tujuan perusahaan.
- b. Hasil analisis terhadap *Servant Leadership* sebagian besar masih dalam kategori sedang (Mean = 24,4671). Dengan demikian, karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta diharapkan dapat lebih menjalin komunikasi

dengan pemimpin. Interaksi dan komunikasi dapat meningkatkan persepsi sikap *Servant Leadership* pada pimpinan dan menciptakan hubungan yang baik sehingga keluhan-keluhan maupun saran dapat diterima. Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta juga diharapkan dapat ikut berperan dalam perkembangan organisasi, aktif menyampaikan saran yang membangun, sehingga dapat mengawal kinerja pimpinan dan perusahaan. Dengan demikian, kepercayaan kepada pemimpin akan meningkat.

c. Hasil analisis pada variabel kepuasan kerja masih dalam kategori sedang ( $\text{Mean}=13,9671$ ). Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta diharapkan dapat meningkatkan potensi dari dalam diri dan melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta juga diharapkan dapat memanfaatkan fasilitas kerja dengan efektif dan efisien sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta diharapkan meningkatkan kerjasama dengan rekan kerja sehingga dapat saling mendukung satu sama lain. Dengan demikian, kepuasan kerja akan meningkat.

### 3. Bagi peneliti selanjutnya

Saran bagi peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

a. Peneliti selanjutnya diharapkan mengambil sampel yang lebih banyak agar menghasilkan penelitian lebih baik

- b. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian komparasi dengan mengambil fokus penelitian pada hotel yang berbeda level bintang
- c. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menganalisis variabel lain yang memberikan kontribusi pada *Organizational Citizenship Behaviour*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., & Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organizational citizenship behaviour. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 494-505.
- Anderson, J.C., & Garbing, D.R., (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Arif, B., Samuel, A., & Dea, P (2012). Does job satisfaction influence organization citizenship behaviour? an empirical study in selected 4-star hotel in Jakarta, Indonesia. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 3, 130-149.
- As'ad, M. (1991). *Seri ilmu sumber daya manusia : Psikologi industri : Edisi keempat*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. (2000). *Asumsi-asumsi dalam inferensi statistika*. Yogyakarta: Faculty of Psychology Gajah mada.
- Baker, W. K. (2004). Antecedents and consequences of job satisfaction: testing a comprehensive model using integrated methodology. *Journal of Applied Business Research*, 20, 31-44.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W., (1983). Job satusfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy Of Management Journal*, 26, 587-595.
- Baytok, A., Ergen, F. D. (2013). The effect of servant leadership on organizational citizenship behavior: a study in five star hotel enterprises in Istanbul and Afyonkarahisar. *Journal of Business Research*, 5, 105-132.
- Berber, A., Rofcanin, Y. (2012). Investigation of organization citizenship behavior construct a framework for antecedents and consequences. *International Journal of Business and Social Researh (IJBSR)*, 2, 195-210.
- Campell, D., T., & Fiske, D., W. (1959) Convergent and discriminant validation by the multitrait-method matrix. *Phychological bulletin*, 56, 81-105.
- Chia-Ju, L., Yi-Yu, S., & Yi-Lien, C. (2013). Effect of emotional labor and job satisfaction on organizational citizenship behaviors: a case study on business hotel chains. *The International Journal of Organizational Innovation*, 5, 165-176.
- Cronbach, L.J., (1991). Methodological study-a personal retrospective, in Brennan, Robert, L., 2001, an essay on the history and future of reliability from the perspective of replications. *Journal of Educational Measurement*, 38.

- Dennis, R. (2004). Development of the servant leadership assessment instrument. *Dissertation Abstracts International, 05*, 18-57.
- Deluga, R. J. (1995) The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal Of Phychology, 25*, 52-69.
- Dessler, G. (1993). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Fisher, F. M. " Test of equality between sets of coefficients in two linear regressions : an expository note. *Econometrica: Journal of The Econometric Society*, 361-366.
- Fornell, C., & Lacker, D., F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*, 39-50.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Güçel, C. & Begeç, S. (2012). The effect of servant leadership on organizational citizenship behaviour: Case study of a university. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, 4*, 107-116.
- Greenberg, Jerald. (2011). *Behaviour in organizations: Tenth edition*. England: Pearson Education Limited.
- Greenleaf, R. K. (1977), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *Servant-leadership*. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: Wiley.
- Hasan, I. (2002). *Pokok-pokok materi metode penelitian dan aplikasinya*. Bogor: Ghalia.
- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hauser, M., & House, R. J. (2000). in Locke, E. (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behaviour*. Blackwell, Malden, MA.
- Jacobs, G. A. (2006). Servant leadership and follower commitment. *School of Leadership Studies Regent Univesity*, 1-16.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: it's nature and antecedents. *BRAC University Journal, 1*, 75-85.
- Joreskog, K. G. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika, 34*, 183-202.
- Kumar, R. (2005). *Research Methodology: A step by step guide for beginners*. Second. London : SAGE Publication Ltd, p. 153.[35].

- Liden, R. C., S.J. Wayne, H. Zhao and D. Henderson. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Luthans, F. (1997). *Organizational behavior*. Third Edition. New York: The Mc.Graw-Hill Companies Inc.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 70-80.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen sumber daya manusia Edisi 4*. Yogyakarta: BPFE
- Mason, E. S. (1995). Gender differences in job satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 135, 143-151.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, England: Lexington Books.
- Organ, D. W., Poskadoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behaviour: It's nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Paterson, K. (2003). *Servant leadership: a theoretical model*. Unpublished doctoral dissertation. Regent University, Virginia Beach: VA.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). An examination of substitutes for leadership within a levels of analysis framework. *Leadership Quarterly*, 6, 289-328.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal Of Management*, 26, 513-563.
- Riaz, A., Ramay, M. (2010). Antecedents of job satisfaction: a study of telecom sector. *International Cross-Industry Journal, Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 4, 66-73.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behaviour, second Edition*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok GRAMEDIA.
- Robbins, S. P. (2007). *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Roziqin, M. Z. (2010). *Kepuasan kerja*. Malang: Avveroes Press.

- Sendjaya, S. & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal Of Leadership and Organization Studies*, 9, 57-64.
- Smith, C. (Writter). (2005). Servant leadership: the leadership theory of Robert K. Greenleaf. Info 640-MGMT.OF INFO. ORGS
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25-30.
- Sugiyono. (2012). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Trompenaars, F. & Voerman, E. (2010). Harnessing the strength of the world's most powerful management philosophy: Servant-Leadership across cultures. New York, NY: McGraw-Hill.
- Vision. (2005). In *Merriam-Webster's collegiate dictionary* (11th ed., p. 1398). Springfield, MA: Merriam- Webster, Incorporated.

# **LAMPIRAN**

## 1. Kuesioner Validitas dan Reliabilitas

### Lembar Kuesioner Penelitian

Yth. bapak/ ibu responden. Dalam rangka memenuhi Tugas Akhir/ Skripsi Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, saya Mustikadewi Kartikarini memohon ketersediaan bapak/ ibu untuk mengisi kuesioner penelitian yang terlampir. Hasil penelitian ini akan diolah sebagai hasil penelitian akademis. Seluruh data dan jawaban akan dirahasiakan, untuk itu dimohon untuk menjawab sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya. Terimakasih atas partisipasi bapak/ ibu dalam mendukung penelitian ini.

---

#### Data responden

Jenis kelamin : (\_\_\_\_\_) 1. Laki-laki 2. Perempuan

Usia : \_\_\_\_\_ tahun

Pendidikan Terakhir : (\_\_\_\_\_) 1.Sekolah Dasar 2.SMP 3.SMA/SMK 4.Diploma  
5.Sarjana (S1) 6.Master (S2) 7.Doktor (S3)

Status : (\_\_\_\_\_) 1. Menikah 2. Lajang

Pengalaman dan lama bekerja : \_\_\_\_\_ tahun, \_\_\_\_\_ bulan

#### Petunjuk pengisian kuesioner:

1. Berilah tanda *checklist* (✓) pada jawaban yang bapak/ ibu anggap paling sesuai
2. Satu pertanyaan hanya memerlukan satu jawaban
3. Kuesioner menggunakan skala LIKERT. Keterangan nilai jawaban adalah 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju. Untuk variabel kepuasan kerja 1 = Sangat tidak puas, 2 = Tidak puas, 3 = Netral, 4 = Puas, 5 = Sangat puas

No.	Pertanyaan Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya membantu rekan kerja agar bekerja lebih produktif	1	2	3	4	5
2	Saya membantu rekan kerja yang sedang memiliki pekerjaan yang banyak	1	2	3	4	5
3	Saya membantu pekerjaan rekan kerja yang pernah absen	1	2	3	4	5

4	Saya selalu tepat waktu	1	2	3	4	5
5	Saya menciptakan tempat kerja yang bersih	1	2	3	4	5
6	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu	1	2	3	4	5
7	Saya mengkritik hal-hal sepele	1	2	3	4	5
8	Saya menemukan kekurangan terhadap hal-hal yang telah dilakukan oleh organisasi	1	2	3	4	5
9	Saya mengekspresikan rasa tidak suka terhadap perubahan yang dilakukan manajemen	1	2	3	4	5
10	Saya tidak mengeluh terhadap pekerjaan yang diberikan	1	2	3	4	5
11	Saya menginformasikan perkembangan di dalam perusahaan	1	2	3	4	5
12	Saya memberikan perhatian terhadap segala hal yang memberikan informasi mengenai perusahaan	1	2	3	4	5
13	Saya mengikuti dan berpartisipasi dalam <i>meeting</i> di perusahaan	1	2	3	4	5
14	Saya menginformasikan sesuatu sebelum mengambil keputusan penting	1	2	3	4	5
15	Saya mengkonsultasikan sesuatu dengan orang lain yang bisa memberikan pengaruh dari tindakan/ keputusan bagi perusahaan	1	2	3	4	5

No.	Pertanyaan Variabel <i>Servant Leadership</i>	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1	Ketika seseorang mengkritik atasan saya, rasanya seperti cercaan kepada saya juga	1	2	3	4	5
2	Ketika saya berbicara tentang atasan saya, saya biasanya menggunakan istilah “kita”, daripada menggunakan istilah “dia/mereka”	1	2	3	4	5
3	Keberhasilan atasan saya adalah keberhasilan saya juga	1	2	3	4	5
4	Ketika seseorang memuji atasan saya, rasanya seperti pujian kepada saya juga	1	2	3	4	5
5	Saya merasa bahwa supervisor saya mempunyai jiwa “kepemilikan” (menganggap keberadaan bawahan)	1	2	3	4	5
6	Jika prinsip atasan saya berbeda, saya tidak akan menyukai atasan saya	1	2	3	4	5
7	Kecintaan saya pada atasan saya terutama didasarkan pada persamaan prinsip-prinsip, dan itu semua ditunjukkan oleh atasan saya	1	2	3	4	5
8	Sejak memulai pekerjaan ini, kemampuan dan prinsip pribadi saya dan atasan saya menjadi lebih mirip	1	2	3	4	5
9	Alasan saya lebih memilih atasan saya daripada orang lain adalah karena pendiriannya, yaitu kemampuan dan prinsipnya	1	2	3	4	5

**Untuk variabel Kepuasan Kerja, tingkat penilaian adalah 1 = Sangat Tidak Puas, 2 = Tidak Puas, 3 = Netral, 4 = Puas, 5 = Sangat Puas**

No.	Pertanyaan Variabel Kepuasan Kerja	Skala				
		STP	TP	N	P	SP
1	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang menarik	1	2	3	4	5
2	Cara atasan (manajer) saya menangani bawahannya	1	2	3	4	5
3	Hubungan dengan rekan kerja saya	1	2	3	4	5
4	Diperlakukan adil dibandingkan dengan rekan-rekan yang lain	1	2	3	4	5
5	Kemampuan atau kompetensi supervisi saya	1	2	3	4	5

☺ *Terimakasih atas bantuan anda ☺*

## 1. Kuesioner Penelitian

### Lembar Kuesioner Penelitian

Yth. bapak/ ibu responden. Dalam rangka memenuhi Tugas Akhir/ Skripsi Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, saya Mustikadewi Kartikarini memohon ketersediaan bapak/ ibu untuk mengisi kuesioner penelitian yang terlampir. Hasil penelitian ini akan diolah sebagai hasil penelitian akademis. Seluruh data dan jawaban akan dirahasiakan, untuk itu dimohon untuk menjawab sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya. Terimakasih atas partisipasi bapak/ ibu dalam mendukung penelitian ini.

---

#### Data responden

Jenis kelamin : (\_\_\_\_\_) 1. Laki-laki 2. Perempuan

Usia : \_\_\_\_\_ tahun

Pendidikan Terakhir : (\_\_\_\_\_) 1.Sekolah Dasar 2.SMP 3.SMA/SMK 4.Diploma  
5.Sarjana (S1) 6.Master (S2) 7.Doktor (S3)

Status : (\_\_\_\_\_) 1. Menikah 2. Lajang

Pengalaman dan lama bekerja : \_\_\_\_\_ tahun, \_\_\_\_\_ bulan

#### Petunjuk pengisian kuesioner:

1. Berilah tanda *checklist* (✓) pada jawaban yang bapak/ ibu anggap paling sesuai
2. Satu pertanyaan hanya memerlukan satu jawaban
3. Kuesioner menggunakan skala LIKERT. Keterangan nilai jawaban adalah 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju. Untuk variabel kepuasan kerja 1 = Sangat tidak puas, 2 = Tidak puas, 3 = Netral, 4 = Puas, 5 = Sangat puas

No.	Pertanyaan Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya membantu rekan kerja agar bekerja lebih produktif	1	2	3	4	5
2	Saya membantu rekan kerja yang sedang memiliki pekerjaan yang banyak	1	2	3	4	5
3	Saya membantu pekerjaan rekan kerja yang pernah absen	1	2	3	4	5

4	Saya selalu tepat waktu	1	2	3	4	5
5	Saya menciptakan tempat kerja yang bersih	1	2	3	4	5
6	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu	1	2	3	4	5
7	Saya mengkritik hal-hal sepele	1	2	3	4	5
8	Saya menemukan kekurangan terhadap hal-hal yang telah dilakukan oleh organisasi	1	2	3	4	5
9	Saya tidak mengeluh terhadap pekerjaan yang diberikan	1	2	3	4	5
10	Saya menginformasikan perkembangan di dalam perusahaan	1	2	3	4	5
11	Saya mengikuti dan berpartisipasi dalam <i>meeting</i> di perusahaan	1	2	3	4	5
12	Saya menginformasikan sesuatu sebelum mengambil keputusan penting	1	2	3	4	5
13	Saya mengkonsultasikan sesuatu dengan orang lain yang bisa memberikan pengaruh dari tindakan/ keputusan bagi perusahaan	1	2	3	4	5

No.	Pertanyaan Variabel <i>Servant Leadership</i>	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1	Ketika seseorang mengkritik atasan saya, rasanya seperti cercaan kepada saya juga	1	2	3	4	5
2	Ketika saya berbicara tentang atasan saya, saya biasanya menggunakan istilah “kita”, daripada menggunakan istilah “dia/ mereka”	1	2	3	4	5
3	Keberhasilan atasan saya adalah keberhasilan saya juga	1	2	3	4	5
4	Ketika seseorang memuji atasan saya, rasanya seperti pujian kepada saya juga	1	2	3	4	5
5	Saya merasa bahwa supervisor saya mempunyai jiwa “kepemilikan” (menganggap keberadaan bawahan)	1	2	3	4	5
6	Jika prinsip atasan saya berbeda, saya tidak akan menyukai atasan saya	1	2	3	4	5
7	Kecintaan saya pada atasan saya terutama didasarkan pada persamaan prinsip-prinsip, dan itu semua ditunjukkan oleh atasan saya	1	2	3	4	5
8	Sejak memulai pekerjaan ini, kemampuan dan prinsip pribadi saya dan atasan saya menjadi lebih mirip	1	2	3	4	5
9	Alasan saya lebih memilih atasan saya daripada orang lain adalah karena pendiriannya, yaitu kemampuan dan prinsipnya	1	2	3	4	5

**Untuk variabel Kepuasan Kerja, tingkat penilaian adalah 1 = Sangat Tidak Puas, 2 = Tidak Puas, 3 = Netral, 4 = Puas, 5 = Sangat Puas**

No.	Pertanyaan Variabel Kepuasan Kerja	Skala				
		STP	TP	N	P	SP
1	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang menarik	1	2	3	4	5
2	Cara atasan (manajer) saya menangani bawahannya	1	2	3	4	5

3	Hubungan dengan rekan kerja saya	1	2	3	4	5
4	Diperlakukan adil dibandingkan dengan rekan-rekan yang lain	1	2	3	4	5
5	Kemampuan atau kompetensi supervisi saya	1	2	3	4	5

☺ *Terimakasih atas bantuan anda ☺*

### 3. Data Uji Validitas dan Reliabilitas

No.	Servant Leadership								Kepuasan Kerja					Organizational Citizenship Behaviour												JML					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	102	
2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	119	
3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	106
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	120	
5	3	2	2	3	3	3	2	3	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	115	
6	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	118	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	1	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	110	
8	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	5	3	5	5	94	
9	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	116	
10	3	4	3	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	114	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	113	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	1	103	
13	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	1	4	110	
14	3	2	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	3	4	4	108	
15	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	2	4	119	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	118	
17	2	3	2	2	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	108	
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	114	
19	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	3	3	4	118	
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	111	

21	2	3	3	4	2	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	<b>108</b>
22	1	3	3	3	1	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	<b>99</b>	
23	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	<b>114</b>	
24	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	<b>116</b>	
25	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	<b>122</b>	
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3	4	<b>120</b>	
27	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	<b>117</b>	
28	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>113</b>	
29	3	2	3	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	<b>103</b>	
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	<b>121</b>	
31	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	<b>104</b>	
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	<b>94</b>	
33	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	<b>99</b>	
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	<b>113</b>	
35	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	<b>92</b>	
36	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	<b>110</b>	
37	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	3	4	2	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	5	<b>102</b>	
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	<b>122</b>	
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	<b>117</b>	
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	<b>113</b>	
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	<b>112</b>	
42	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	<b>114</b>	
43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	<b>102</b>	
44	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	2	<b>102</b>	
45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	2	5	4	4	5	3	3	4	4	4	3	2	<b>91</b>	

46	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	5	1	4	<b>104</b>	
47	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	<b>91</b>	
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	<b>114</b>	
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	1	4	<b>111</b>
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	3	<b>111</b>
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	<b>105</b>	
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	<b>98</b>	
53	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	2	<b>107</b>		
54	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	1	4	<b>96</b>	
55	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	<b>108</b>		
56	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	<b>97</b>		
57	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	4	5	5	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	<b>104</b>	
58	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	5	5	5	3	4	3	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	4	2	<b>91</b>	
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	<b>113</b>	
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	3	5	4	4	2	3	3	2	2	4	4	2	<b>105</b>
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	4	5	2	<b>104</b>	
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	3	4	4	2	4	2	3	4	3	4	3	3	3	<b>104</b>		
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	3	4	3	3	3	3	5	3	3	2	3	2	4	2	5	<b>98</b>
64	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	<b>97</b>	
65	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	<b>96</b>	
66	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	1	2	4	<b>98</b>
67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	5	4	3	2	4	5	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	<b>85</b>	
68	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	5	5	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	<b>101</b>		
69	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	5	5	5	5	3	4	4	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	<b>88</b>		
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	3	3	3	4	1	4	4	<b>113</b>	

71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	4	4	4	1	1	1	4	3	3	4	4	2	1	2	4	<b>96</b>
72	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	2	2	1	1	1	3	3	2	3	2	3	3	4	3	4	2	<b>96</b>
73	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	<b>92</b>
74	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	2	4	4	1	2	4	4	2	2	3	3	4	2	4	4	<b>98</b>
75	4	3	4	4	3	3	3	4	3	5	4	4	4	3	2	2	2	1	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	<b>93</b>	
76	5	3	5	5	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	2	4	1	1	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	<b>105</b>
77	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	2	4	1	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	<b>101</b>
78	5	3	5	5	3	3	3	5	3	5	5	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	<b>106</b>
79	4	3	4	4	4	2	3	4	4	5	5	5	5	5	2	4	4	2	2	4	2	2	3	4	3	4	5	4	2	<b>104</b>
80	5	3	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	<b>109</b>
81	4	3	4	4	4	2	3	4	4	5	5	4	4	5	2	2	4	3	5	4	3	5	3	4	3	2	3	2	3	<b>103</b>
82	5	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	2	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	2	3	2	<b>111</b>
83	4	3	4	4	4	2	3	4	4	5	5	5	4	5	4	2	4	3	4	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	<b>101</b>
84	5	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	5	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	3	4	2	4	2	<b>91</b>
85	4	2	3	4	4	2	2	4	4	3	5	5	4	5	2	2	4	3	2	3	3	2	2	3	2	4	3	4	3	<b>93</b>
86	3	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	2	4	2	3	3	2	3	4	3	5	3	3	3	2	<b>104</b>
87	5	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	1	1	3	2	3	3	2	3	2	3	2	4	4	4	2	<b>92</b>
88	3	4	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4	5	4	1	1	2	3	4	3	3	4	2	3	4	5	3	5	3	<b>102</b>
89	5	3	3	4	3	4	3	4	3	5	5	4	4	3	1	1	2	5	3	4	5	3	2	4	1	2	4	2	5	<b>97</b>
90	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	1	1	3	4	3	3	4	3	4	3	5	4	3	4	4	<b>107</b>
91	5	3	5	5	3	5	3	5	3	4	4	4	4	3	1	1	5	3	2	4	3	2	3	4	3	2	3	2	3	<b>97</b>
92	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	2	2	3	4	3	<b>92</b>
93	5	5	5	5	3	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	3	1	2	3	2	1	1	2	3	2	2	<b>102</b>
94	4	2	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4	<b>111</b>
95	5	5	5	5	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	4	2	2	3	4	3	2	3	2	<b>111</b>

96	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	4	3	2	3	4	4	3	2	3	<b>113</b>
97	5	2	5	5	3	5	2	5	3	5	5	3	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	<b>116</b>
98	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	2	5	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	1	1	2	<b>89</b>	
99	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	4	5	4	4	4	3	4	2	3	2	4	3	2	1	2	<b>107</b>
100	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	2	2	2	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	<b>113</b>
101	5	5	5	5	3	5	5	5	3	4	4	5	5	5	1	1	1	1	3	4	3	3	4	4	4	3	3	<b>105</b>
102	5	3	4	4	4	5	3	4	4	2	4	3	3	4	1	1	1	1	4	3	3	4	2	3	4	1	2	<b>86</b>
103	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	<b>115</b>
104	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	1	1	1	3	3	4	2	3	2	4	3	2	3	<b>99</b>
105	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	5	5	4	5	4	1	3	1	1	2	3	2	1	3	<b>90</b>
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1	2	1	5	1	3	2	1	2	3	2	1	3	<b>98</b>
107	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	2	5	4	2	4	4	2	3	4	3	2	3	2	<b>108</b>
108	3	4	3	3	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	1	3	2	1	2	3	2	1	2	<b>90</b>
109	5	5	5	4	3	5	5	4	3	5	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	<b>112</b>
110	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	2	1	<b>107</b>
111	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	5	5	5	3	3	3	4	2	4	1	2	3	4	3	2	1	<b>99</b>
112	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	2	4	2	4	1	2	3	4	2	1	2	<b>86</b>
113	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	2	3	1	3	5	<b>108</b>
114	5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3	5	5	5	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	3	1	2	<b>86</b>
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	2	2	2	3	1	2	3	2	4	2	<b>103</b>
116	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	2	4	5	3	3	4	2	3	1	3	<b>107</b>
117	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	2	3	1	3	<b>91</b>
118	4	5	3	3	3	4	5	3	3	5	3	2	2	2	4	1	3	5	2	2	3	4	3	2	3	5	4	<b>96</b>
119	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	3	5	4	3	3	<b>116</b>
120	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	2	2	4	1	2	5	4	2	3	2	<b>109</b>

121	4	2	4	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	2	5	4	1	2	3	4	5	4	5	<b>111</b>
122	4	5	5	4	5	4	5	4	5	3	3	3	2	4	3	5	5	4	4	4	5	2	3	4	3	2	3	2	5	<b>110</b>
123	4	5	4	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	<b>106</b>
124	4	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	<b>112</b>
125	4	3	4	4	5	4	3	4	5	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	<b>107</b>	
126	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	<b>124</b>
127	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	1	5	5	5	<b>115</b>	
128	3	5	4	4	3	4	5	4	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	<b>104</b>	
129	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>110</b>	
130	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	<b>114</b>	
131	5	4	5	5	3	4	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	<b>107</b>	
132	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	3	1	1	<b>74</b>	
133	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	2	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	4	5	4	4	2	1	1	<b>82</b>	
134	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	2	5	5	5	<b>114</b>	
135	5	4	5	3	5	4	4	3	5	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	<b>75</b>		
136	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	1	1	3	4	4	<b>110</b>	
137	4	3	4	5	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	2	1	2	1	5	1	5	4	4	5	5	2	2	5	<b>97</b>	
138	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	5	2	5	4	5	2	4	4	1	1	3	4	2	<b>91</b>	
139	5	5	4	4	3	5	5	4	3	2	4	3	2	2	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	<b>118</b>	
140	5	2	4	4	3	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	1	2	4	3	<b>89</b>	
141	3	4	5	4	4	3	4	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	1	2	5	3	4	3	3	<b>96</b>	
142	4	2	5	4	2	2	3	1	5	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	2	5	1	4	5	4	4	3	2	<b>90</b>	
143	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	4	3	2	4	5	3	3	3	4	2	<b>86</b>	
144	2	5	4	2	2	3	4	3	3	2	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	2	3	4	<b>99</b>	
145	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	4	2	2	<b>86</b>	

146	4	3	4	2	2	1	3	4	2	3	3	4	2	3	5	5	5	5	5	5	3	2	2	2	4	4	5	5	<b>102</b>
147	3	5	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	4	4	3	4	3	<b>90</b>
148	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	2	2	3	4	3	<b>85</b>
149	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	5	4	1	3	5	2	3	5	3	5	5	4	4	5	<b>99</b>
150	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	5	5	5	4	3	3	1	3	3	3	3	4	3	<b>96</b>
151	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3	4	2	2	5	4	5	2	4	4	4	3	3	3	5	2	3	<b>92</b>
152	2	3	5	4	1	2	3	2	2	3	3	4	2	3	4	4	5	3	3	4	4	2	4	1	3	4	4	5	<b>93</b>

#### 4. Hasil Uji Validitas Instrumen

#### **HASIL UJI VALIDITAS CFA (TAHAP 1)**

##### Factor Analysis

###### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2958,620
	df	406
	Sig.	,000

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Servant_Leadership_1		,727	
Servant_Leadership_2		,778	
Servant_Leadership_3		,792	
Servant_Leadership_4		,830	
Servant_Leadership_5		,741	
Servant_Leadership_6		,578	
Servant_Leadership_7		,795	
Servant_Leadership_8		,836	
Servant_Leadership_9		,665	
Kepuasan_Kerja_1			,712
Kepuasan_Kerja_2			,702
Kepuasan_Kerja_3			,818
Kepuasan_Kerja_4			,788
Kepuasan_Kerja_5			,695
OCB_1	,689		
OCB_2	,687		
OCB_3	,613		
OCB_4	,612		
OCB_5	,738		
OCB_6	,756		
OCB_7	,769		
OCB_8	,542		
OCB_9	,313		
OCB_10	,536		
OCB_11	,539		
OCB_12	,332		
OCB_13	,611		
OCB_14	,571		
OCB_15	,580		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

## **HASIL UJI VALIDITAS CFA (TAHAP II)**

### **Factor Analysis**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df Sig.	2826,553 351 ,000

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Servant_Leadership_1		,731	
Servant_Leadership_2		,774	
Servant_Leadership_3		,795	
Servant_Leadership_4		,836	
Servant_Leadership_5		,742	
Servant_Leadership_6		,574	
Servant_Leadership_7		,792	
Servant_Leadership_8		,841	
Servant_Leadership_9		,665	
Kepuasan_Kerja_1			,714
Kepuasan_Kerja_2			,689
Kepuasan_Kerja_3			,822
Kepuasan_Kerja_4			,791
Kepuasan_Kerja_5			,689
OCB_1	,707		
OCB_2	,701		
OCB_3	,632		
OCB_4	,632		
OCB_5	,734		
OCB_6	,757		
OCB_7	,771		
OCB_8	,525		
OCB_10	,521		
OCB_11	,521		
OCB_13	,610		
OCB_14	,551		
OCB_15	,584		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

## 5. DATA PENELITIAN

No.	Servant Leadership									JML	Kepuasan Kerja					JML	Organizational Citizenship Behaviour													JML
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	2	2	3	3	2	4	4	2	4	26	2	3	3	3	1	12	1	1	1	2	2	4	2	4	4	1	4	4	4	34
2	1	3	1	3	1	3	4	3	2	21	2	4	3	5	5	19	1	1	1	4	2	1	2	1	5	4	5	4	4	35
3	3	4	4	1	5	4	5	4	3	33	5	4	4	4	4	21	1	1	5	2	5	5	3	4	4	5	5	5	4	49
4	4	1	1	2	1	2	3	4	4	22	3	2	4	3	2	14	1	1	1	4	2	2	2	5	4	4	3	3	2	34
5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	39	5	5	5	5	5	25	4	5	4	2	4	4	3	4	3	4	5	5	5	51
6	4	1	2	3	1	2	2	2	4	21	3	2	3	4	4	16	4	1	1	2	2	2	3	4	4	5	5	5	5	43
7	2	2	3	3	2	2	3	3	3	23	3	3	4	3	3	16	1	1	1	2	4	1	4	4	1	2	3	3	4	31
8	4	4	4	4	5	2	1	3	4	31	3	3	2	3	3	14	1	1	4	2	4	1	2	4	3	4	5	4	3	38
9	4	3	5	4	1	4	4	1	2	28	3	3	4	3	3	16	4	2	2	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	44
10	3	3	3	3	2	2	3	3	3	25	3	3	3	2	3	14	5	2	2	2	2	4	3	5	2	3	2	4	4	40
11	1	1	3	1	4	4	2	3	4	23	2	4	5	1	4	16	3	2	4	2	2	3	3	3	5	5	3	4	4	43
12	4	3	4	4	4	2	3	2	3	29	3	4	3	3	3	16	4	2	4	4	2	3	3	3	4	3	5	4	4	45
13	3	4	3	1	2	3	3	4	3	26	1	4	4	1	4	14	4	2	2	1	1	4	5	4	4	3	4	3	40	
14	3	3	2	3	2	2	3	3	3	24	4	4	1	4	1	14	4	2	4	1	1	1	1	1	2	2	4	4	4	31
15	3	4	1	4	1	5	5	2	3	28	1	3	1	1	3	9	4	2	2	1	1	1	1	1	4	2	1	4	4	28
16	1	3	1	3	1	1	1	1	1	13	2	1	1	1	1	6	4	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	4	3	24
17	1	1	1	2	4	1	2	1	3	16	1	1	3	1	1	7	3	1	2	1	1	1	1	1	4	2	2	3	3	25
18	3	3	2	2	2	3	3	3	4	25	2	1	3	1	3	10	4	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	4	3	28
19	3	4	1	4	1	2	2	2	2	21	3	4	3	3	4	17	3	2	4	4	5	4	1	1	2	2	2	4	4	38
20	2	2	4	4	2	3	2	3	3	25	4	5	5	4	1	19	5	2	2	5	4	1	1	1	2	4	1	4	4	36

21	2	2	4	4	2	2	3	4	3	<b>26</b>	1	3	3	1	3	<b>11</b>	5	2	4	4	4	1	1	4	2	4	1	4	4	<b>40</b>
22	3	3	3	4	4	4	2	1	3	<b>27</b>	2	4	3	2	2	<b>13</b>	4	2	2	1	1	4	2	4	4	4	4	4	<b>40</b>	
23	3	4	2	3	1	4	3	2	3	<b>25</b>	1	4	4	1	3	<b>13</b>	2	1	2	1	1	3	2	3	4	4	4	2	3	<b>32</b>
24	3	2	2	2	3	3	1	3	3	<b>22</b>	3	3	2	3	2	<b>13</b>	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	<b>33</b>	
25	5	3	5	4	3	5	2	4	3	<b>34</b>	3	5	5	3	5	<b>21</b>	4	2	5	3	3	4	5	4	4	4	4	3	<b>49</b>	
26	3	3	3	3	4	4	4	4	3	<b>31</b>	1	5	5	3	3	<b>17</b>	4	2	2	3	3	4	5	4	5	4	3	4	<b>47</b>	
27	5	5	4	4	4	4	3	3	3	<b>35</b>	5	4	5	4	5	<b>23</b>	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	<b>50</b>	
28	2	3	2	2	5	4	5	3	3	<b>29</b>	4	4	4	4	3	<b>19</b>	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	<b>46</b>	
29	4	3	3	4	2	4	2	3	3	<b>28</b>	4	3	4	1	4	<b>16</b>	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	<b>45</b>	
30	2	3	3	2	3	2	3	4	4	<b>26</b>	4	3	3	4	4	<b>18</b>	3	4	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3	<b>41</b>	
31	2	2	4	1	4	3	2	3	4	<b>25</b>	4	4	3	4	1	<b>16</b>	4	2	1	3	1	1	1	2	2	4	3	3	<b>30</b>	
32	4	4	4	4	5	2	2	3	4	<b>32</b>	4	2	2	1	2	<b>11</b>	3	2	4	5	1	1	1	4	2	1	2	2	<b>32</b>	
33	1	1	1	1	1	2	2	3	1	<b>13</b>	1	1	1	2	1	<b>6</b>	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	3	<b>23</b>	
34	2	2	2	3	2	3	3	4	4	<b>25</b>	4	1	1	3	1	<b>10</b>	4	2	1	1	1	1	1	4	2	2	3	3	<b>28</b>	
35	1	3	1	3	1	4	5	3	2	<b>23</b>	4	1	2	2	1	<b>10</b>	4	1	1	3	1	1	1	2	4	4	4	2	<b>32</b>	
36	3	3	4	3	3	4	4	3	3	<b>30</b>	4	1	4	4	3	<b>16</b>	3	1	2	1	4	1	1	2	2	2	3	4	<b>31</b>	
37	1	1	1	1	4	2	1	1	1	<b>13</b>	1	1	1	1	2	<b>6</b>	3	1	1	2	1	1	1	2	4	1	2	2	<b>23</b>	
38	3	4	1	4	1	2	3	2	1	<b>21</b>	3	3	4	2	3	<b>15</b>	4	2	1	3	1	1	4	2	4	1	3	3	<b>32</b>	
39	3	3	4	5	4	3	4	3	3	<b>32</b>	4	5	5	4	2	<b>20</b>	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	<b>48</b>	
40	3	3	2	2	3	3	3	2	4	<b>25</b>	4	1	4	2	1	<b>12</b>	4	3	3	3	3	4	4	4	2	2	3	2	<b>39</b>	
41	4	4	4	4	5	4	3	3	2	<b>33</b>	5	4	4	4	4	<b>21</b>	4	3	3	3	5	4	4	4	5	2	5	3	<b>48</b>	
42	4	1	1	2	1	3	3	1	5	<b>21</b>	4	4	3	2	3	<b>16</b>	3	3	3	4	4	1	2	2	4	4	4	3	<b>41</b>	
43	3	4	2	4	2	4	3	4	4	<b>30</b>	4	3	3	4	4	<b>18</b>	4	4	3	3	3	2	5	4	5	3	3	4	<b>47</b>	
44	4	1	2	3	1	4	4	2	2	<b>23</b>	1	4	4	1	2	<b>12</b>	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	<b>32</b>		
45	2	2	4	4	2	3	2	2	3	<b>24</b>	2	3	3	3	4	<b>15</b>	4	4	3	3	3	2	2	2	4	3	4	2	<b>39</b>	

46	4	3	4	1	1	4	1	2	4	<b>24</b>	5	4	1	1	1	<b>12</b>	3	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	4	<b>33</b>
47	1	3	1	3	1	4	3	3	3	<b>22</b>	3	2	4	3	2	<b>14</b>	3	3	4	4	4	2	2	2	4	3	3	3	<b>39</b>	
48	3	3	3	4	2	2	3	4	2	<b>26</b>	3	3	4	3	4	<b>17</b>	4	4	4	3	3	2	4	2	2	3	4	4	<b>43</b>	
49	1	3	1	3	1	3	3	4	4	<b>23</b>	2	2	3	2	4	<b>13</b>	1	1	1	2	2	4	4	4	2	3	3	4	3	<b>34</b>
50	3	4	3	4	4	3	3	3	3	<b>30</b>	3	2	2	3	2	<b>12</b>	1	1	1	4	2	1	2	1	1	4	5	4	5	<b>32</b>
51	1	1	2	2	1	1	1	2	2	<b>13</b>	1	1	1	3	1	<b>7</b>	1	1	1	2	1	1	4	1	1	2	4	4	1	<b>24</b>
52	4	3	4	2	2	4	4	2	2	<b>27</b>	1	4	3	2	4	<b>14</b>	1	1	1	4	2	2	2	1	1	4	5	5	1	<b>30</b>
53	2	2	3	3	2	2	1	2	2	<b>19</b>	2	2	1	2	1	<b>8</b>	1	1	1	2	4	4	2	1	1	3	3	3	1	<b>27</b>
54	2	3	3	1	1	5	4	3	2	<b>24</b>	1	4	2	1	3	<b>11</b>	4	1	1	2	2	2	2	1	1	2	5	4	1	<b>28</b>
55	1	1	1	1	1	2	2	1	4	<b>14</b>	2	1	1	1	2	<b>7</b>	1	1	1	2	4	1	1	1	1	3	3	3	2	<b>24</b>
56	3	4	1	1	2	3	4	5	2	<b>25</b>	2	4	3	1	3	<b>13</b>	1	1	4	2	4	1	4	4	5	2	4	4	3	<b>39</b>
57	3	3	3	2	2	2	3	3	3	<b>24</b>	2	4	4	4	3	<b>17</b>	2	2	1	3	3	2	2	5	4	4	4	4	2	<b>38</b>
58	3	2	3	3	4	3	4	4	4	<b>30</b>	4	3	3	5	4	<b>19</b>	2	4	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	1	<b>47</b>
59	2	2	3	3	2	2	4	3	3	<b>24</b>	4	3	2	2	2	<b>13</b>	1	2	1	5	5	2	2	1	1	3	4	3	1	<b>31</b>
60	1	1	2	2	1	2	1	1	2	<b>13</b>	1	1	1	1	2	<b>6</b>	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	3	3	2	<b>23</b>
61	1	1	1	1	1	1	2	3	4	<b>15</b>	2	1	1	1	2	<b>7</b>	1	1	2	2	3	2	2	1	1	4	2	1	2	<b>24</b>
62	3	3	3	4	3	3	3	2	2	<b>26</b>	1	1	3	2	1	<b>8</b>	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	<b>33</b>
63	2	3	2	4	2	4	4	2	3	<b>26</b>	3	2	3	3	2	<b>13</b>	2	2	3	4	4	2	2	3	3	3	3	2	<b>36</b>	
64	3	4	4	2	2	2	1	4	4	<b>26</b>	3	4	3	4	4	<b>18</b>	1	2	3	2	2	4	4	3	3	4	4	4	<b>40</b>	
65	1	3	1	3	1	5	5	5	2	<b>26</b>	1	4	4	3	3	<b>15</b>	4	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	4	4	<b>43</b>
66	5	5	4	4	4	4	3	3	4	<b>36</b>	3	3	4	2	3	<b>15</b>	2	3	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	<b>38</b>	
67	2	3	3	4	4	3	4	4	3	<b>30</b>	4	5	4	5	2	<b>20</b>	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	<b>47</b>
68	5	5	4	4	5	4	4	3	3	<b>37</b>	5	4	5	5	4	<b>23</b>	4	4	5	4	5	4	1	3	3	4	5	5	3	<b>50</b>
69	4	4	4	3	3	3	3	3	4	<b>31</b>	4	5	5	5	1	<b>20</b>	4	5	4	3	3	2	4	5	3	2	5	5	2	<b>47</b>
70	3	2	3	3	2	1	1	4	5	<b>24</b>	3	4	3	2	3	<b>15</b>	1	1	1	2	2	4	2	1	1	3	4	4	4	<b>30</b>

71	1	1	1	1	2	2	2	3	3	<b>16</b>	2	1	1	1	2	<b>7</b>	1	1	1	4	2	1	1	1	4	2	3	3	<b>25</b>
72	1	1	1	1	2	3	4	2	3	<b>18</b>	4	1	1	1	1	<b>8</b>	1	1	1	2	1	1	1	3	3	3	3	<b>26</b>	
73	4	1	2	3	1	5	3	3	4	<b>26</b>	4	2	3	1	1	<b>11</b>	1	1	1	4	2	2	2	1	3	3	4	3	<b>30</b>
74	4	3	2	3	3	3	3	2	3	<b>26</b>	4	3	2	2	2	<b>13</b>	1	1	1	2	4	4	1	2	4	1	2	2	<b>29</b>
75	3	5	4	2	1	1	4	1	3	<b>24</b>	2	2	3	3	2	<b>12</b>	4	1	1	2	2	2	1	3	2	2	2	<b>4</b>	<b>28</b>
76	1	1	2	2	1	2	2	2	4	<b>17</b>	4	1	1	1	1	<b>8</b>	1	1	1	2	4	1	1	3	3	2	2	2	<b>25</b>
77	1	1	2	1	1	4	1	2	4	<b>17</b>	3	3	2	2	3	<b>13</b>	1	1	4	2	4	1	1	3	4	4	2	2	<b>34</b>
78	3	4	2	4	4	2	4	2	4	<b>29</b>	3	4	4	4	3	<b>18</b>	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	<b>36</b>
79	4	4	3	3	3	4	2	2	2	<b>27</b>	3	3	2	3	3	<b>14</b>	4	1	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	<b>33</b>
80	1	1	1	2	4	2	3	4	3	<b>21</b>	4	1	1	4	3	<b>13</b>	3	2	2	4	2	4	3	4	4	2	4	2	<b>38</b>
81	3	2	3	3	2	3	2	3	3	<b>24</b>	5	1	1	1	2	<b>10</b>	3	2	2	2	2	4	3	5	4	2	4	4	<b>39</b>
82	1	1	1	1	1	3	4	4	4	<b>20</b>	1	4	4	1	4	<b>14</b>	2	2	2	2	4	4	4	5	4	2	2	1	<b>35</b>
83	1	1	2	1	1	2	3	4	3	<b>18</b>	1	4	4	2	4	<b>15</b>	2	2	2	4	2	4	3	4	3	2	4	1	<b>34</b>
84	1	3	1	3	1	1	1	4	4	<b>19</b>	3	1	3	1	1	<b>9</b>	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	<b>27</b>
85	2	2	3	2	4	4	2	4	4	<b>27</b>	3	3	3	3	3	<b>15</b>	2	2	4	2	2	4	3	2	3	2	2	1	<b>30</b>
86	3	3	3	3	1	2	1	1	4	<b>21</b>	2	4	3	4	2	<b>15</b>	3	2	4	4	2	4	2	3	3	1	2	1	<b>32</b>
87	1	2	1	1	3	1	4	2	2	<b>17</b>	2	1	1	2	2	<b>8</b>	4	2	2	1	1	3	2	3	3	1	1	1	<b>25</b>
88	3	4	2	3	1	4	2	1	4	<b>24</b>	2	2	3	4	4	<b>15</b>	4	2	4	1	1	2	3	4	3	2	4	4	<b>39</b>
89	4	2	4	4	2	4	3	4	3	<b>30</b>	2	3	4	2	1	<b>12</b>	2	2	2	1	1	2	5	3	4	2	2	5	<b>35</b>
90	4	2	2	2	3	2	3	3	4	<b>25</b>	3	4	4	3	4	<b>18</b>	3	2	2	1	1	3	4	3	3	2	4	4	<b>36</b>
91	3	3	4	4	3	4	3	4	3	<b>31</b>	2	4	3	1	3	<b>13</b>	3	1	2	1	1	5	3	2	4	2	2	1	<b>28</b>
92	2	4	3	1	1	1	1	1	1	<b>15</b>	1	1	2	1	2	<b>7</b>	4	1	1	1	1	4	2	3	2	1	2	1	<b>24</b>
93	2	1	2	1	1	2	2	3	3	<b>17</b>	1	4	4	3	3	<b>15</b>	3	2	4	4	5	4	2	3	1	2	2	1	<b>34</b>
94	3	4	4	3	3	3	5	5	3	<b>33</b>	4	5	5	4	3	<b>21</b>	4	5	4	5	4	3	4	5	4	2	2	3	<b>48</b>
95	4	2	4	4	2	1	2	1	4	<b>24</b>	4	4	3	2	2	<b>15</b>	3	2	4	4	4	3	2	2	4	2	2	3	<b>38</b>

96	2	4	3	5	3	3	1	1	3	<b>25</b>	1	2	5	2	1	<b>11</b>	2	2	2	1	1	4	3	2	4	4	4	3	3	<b>35</b>	
97	1	1	2	2	1	3	2	3	3	<b>18</b>	3	4	1	1	3	<b>12</b>	3	1	2	1	1	3	4	4	4	5	2	2	3	3	<b>34</b>
98	2	2	3	3	2	2	3	3	3	<b>23</b>	2	3	3	3	3	<b>14</b>	3	2	2	1	1	4	2	2	2	2	4	3	3	<b>31</b>	
99	2	2	4	1	4	1	1	4	1	<b>20</b>	1	3	4	4	3	<b>15</b>	2	2	2	3	3	1	2	3	4	4	4	2	3	3	<b>34</b>
100	4	1	1	2	1	2	3	4	4	<b>22</b>	1	4	3	2	4	<b>14</b>	2	2	2	3	3	4	4	4	5	5	2	1	3	3	<b>39</b>
101	2	2	4	4	2	3	4	4	4	<b>29</b>	4	3	4	3	4	<b>18</b>	4	5	4	3	3	3	3	3	4	2	4	5	3	<b>46</b>	
102	3	3	3	2	1	4	3	3	4	<b>26</b>	3	3	3	2	3	<b>14</b>	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	1	2	1	1	<b>31</b>
103	3	1	1	4	1	5	4	3	4	<b>26</b>	3	3	4	3	4	<b>17</b>	3	2	4	3	3	2	2	3	4	2	1	1	1	1	<b>31</b>
104	3	1	2	4	1	2	2	3	3	<b>21</b>	4	4	4	3	4	<b>19</b>	3	4	2	3	3	4	2	3	4	1	1	1	3	3	<b>36</b>
105	4	1	1	2	1	3	3	2	3	<b>20</b>	3	2	2	1	1	<b>9</b>	2	2	1	3	3	4	1	1	3	1	2	1	3	<b>27</b>	
106	2	4	2	2	4	4	2	2	2	<b>24</b>	4	1	4	1	4	<b>14</b>	3	2	4	5	3	2	2	1	3	1	1	2	4	<b>33</b>	
107	2	3	1	2	1	2	4	1	4	<b>20</b>	2	1	1	1	4	<b>9</b>	1	1	2	1	1	3	4	2	4	2	1	3	2	<b>27</b>	
108	3	1	1	1	1	4	2	3	2	<b>18</b>	3	2	1	1	1	<b>8</b>	3	2	1	1	1	4	2	1	3	1	1	3	3	<b>26</b>	
109	3	1	2	1	1	3	4	3	2	<b>20</b>	3	4	3	4	3	<b>17</b>	2	1	1	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	<b>37</b>	
110	4	2	2	2	3	3	3	1	3	<b>23</b>	4	1	4	1	3	<b>13</b>	3	1	2	1	3	4	5	4	4	4	1	1	2	<b>35</b>	
111	4	2	4	4	2	2	3	3	4	<b>28</b>	3	3	2	2	3	<b>13</b>	3	1	1	2	4	1	1	2	4	3	3	2	3	<b>30</b>	
112	2	3	4	1	4	1	2	3	3	<b>23</b>	3	2	4	1	2	<b>12</b>	3	2	1	3	2	3	1	2	4	2	2	3	3	<b>31</b>	
113	1	4	3	1	2	4	1	3	5	<b>24</b>	1	4	2	1	4	<b>12</b>	1	1	1	3	3	4	5	4	4	2	1	3	3	<b>35</b>	
114	3	2	2	2	2	4	4	4	3	<b>26</b>	3	3	3	3	3	<b>15</b>	2	4	3	2	3	4	3	1	2	3	2	4	3	<b>36</b>	
115	2	4	3	1	1	3	1	4	5	<b>24</b>	4	3	4	4	3	<b>18</b>	3	3	4	2	3	4	1	2	2	4	4	3	2	<b>37</b>	
116	3	3	2	3	3	3	1	2	2	<b>22</b>	1	1	4	3	2	<b>11</b>	5	3	4	5	2	3	2	2	4	2	1	2	4	<b>39</b>	
117	2	1	4	4	1	3	2	3	3	<b>23</b>	4	1	1	3	4	<b>13</b>	4	3	2	3	4	2	2	2	2	2	3	4	2	<b>35</b>	
118	3	2	4	3	1	1	4	1	3	<b>22</b>	1	4	4	4	4	<b>17</b>	2	4	3	4	3	4	2	2	2	4	4	3	4	<b>41</b>	
119	4	4	4	4	5	2	3	3	5	<b>34</b>	4	5	5	5	3	<b>22</b>	4	5	4	4	2	2	4	5	4	2	4	5	4	<b>49</b>	
120	2	2	4	3	1	4	1	1	2	<b>20</b>	3	3	3	3	4	<b>16</b>	3	3	5	4	2	3	2	2	2	2	3	4	2	<b>37</b>	

121	3	4	2	3	3	3	2	1	4	<b>25</b>	2	4	3	3	3	<b>15</b>	2	2	3	4	2	3	2	4	2	2	5	3	2	<b>36</b>
122	1	4	4	1	4	4	1	4	5	<b>28</b>	3	3	3	4	3	<b>16</b>	3	4	5	2	4	3	2	4	4	2	3	4	4	<b>44</b>
123	4	2	4	4	2	3	4	3	3	<b>29</b>	2	1	5	5	2	<b>15</b>	4	2	3	5	4	1	2	2	1	1	2	3	4	<b>34</b>
124	3	4	5	2	4	1	1	2	2	<b>24</b>	3	3	4	3	2	<b>15</b>	3	4	3	4	3	4	2	4	1	1	2	2	3	<b>36</b>
125	2	2	3	4	1	2	1	1	3	<b>19</b>	3	3	2	2	3	<b>13</b>	3	4	3	4	3	4	2	2	1	1	3	3	3	<b>36</b>
126	1	1	1	1	2	2	1	4	3	<b>16</b>	1	3	1	1	1	<b>7</b>	4	3	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	<b>24</b>
127	1	1	1	1	2	4	3	4	1	<b>18</b>	1	1	1	3	2	<b>8</b>	4	2	3	4	1	1	1	2	1	1	3	2	1	<b>26</b>
128	3	1	4	1	1	3	4	2	3	<b>22</b>	3	4	3	3	4	<b>17</b>	3	4	3	2	1	3	1	1	1	1	3	3	3	<b>29</b>
129	2	2	4	4	2	5	4	5	4	<b>32</b>	4	4	5	4	3	<b>20</b>	3	4	3	4	3	4	2	4	4	5	4	3	4	<b>47</b>
130	1	1	3	1	4	5	5	3	3	<b>26</b>	4	3	4	4	3	<b>18</b>	3	4	3	2	2	2	2	2	5	4	2	4	2	<b>37</b>
131	2	2	4	1	4	2	2	3	4	<b>24</b>	4	3	4	1	3	<b>15</b>	3	4	3	4	2	3	2	4	4	4	3	3	3	<b>42</b>
132	4	2	2	2	3	2	3	4	3	<b>25</b>	3	1	4	1	3	<b>12</b>	3	2	3	1	2	4	2	2	1	1	2	3	2	<b>28</b>
133	3	1	1	4	1	3	4	2	4	<b>23</b>	4	2	3	3	3	<b>15</b>	2	4	3	1	5	4	1	2	1	1	4	2	3	<b>33</b>
134	3	4	2	4	3	3	4	4	3	<b>30</b>	2	3	4	3	4	<b>16</b>	3	3	3	4	3	1	2	2	1	1	3	4	3	<b>33</b>
135	3	2	3	3	2	3	4	4	3	<b>27</b>	5	1	3	1	1	<b>11</b>	3	4	2	3	4	2	2	2	3	3	3	3	4	<b>38</b>
136	2	2	4	1	4	5	4	5	2	<b>29</b>	2	4	4	2	4	<b>16</b>	2	4	3	3	4	2	2	2	3	3	3	4	3	<b>38</b>
137	3	3	4	1	2	1	1	4	3	<b>22</b>	4	3	3	4	3	<b>17</b>	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	<b>41</b>	
138	3	4	1	4	1	4	3	4	3	<b>27</b>	4	1	1	3	3	<b>12</b>	3	4	3	1	2	4	2	2	3	3	2	3	4	<b>36</b>
139	3	2	3	3	2	2	2	3	4	<b>24</b>	3	4	3	2	3	<b>15</b>	5	4	2	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	<b>41</b>
140	3	3	4	4	3	2	3	3	2	<b>27</b>	3	3	3	3	3	<b>15</b>	3	4	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	4	<b>42</b>
141	2	3	5	4	1	2	3	2	2	<b>24</b>	4	4	4	3	3	<b>18</b>	3	4	3	4	3	3	2	1	3	3	2	4	3	<b>38</b>
142	5	5	4	4	5	4	4	3	4	<b>38</b>	5	5	5	5	4	<b>24</b>	4	3	4	5	5	4	2	4	5	3	5	3	3	<b>50</b>
143	3	3	3	4	3	4	4	3	3	<b>30</b>	2	4	4	2	1	<b>13</b>	3	4	3	4	3	3	1	2	1	1	4	2	2	<b>33</b>
144	3	4	4	2	1	3	2	2	3	<b>24</b>	4	3	3	3	2	<b>15</b>	3	4	5	2	2	3	2	1	1	1	2	4	4	<b>34</b>
145	4	2	4	4	2	2	2	3	3	<b>26</b>	2	3	4	2	2	<b>13</b>	1	1	1	2	2	4	1	1	3	3	4	4	4	<b>31</b>

146	2	4	3	1	2	2	2	2	2	<b>20</b>	4	2	1	1	1	<b>9</b>	1	1	1	4	2	1	1	2	1	3	3	4	3	<b>27</b>
147	4	1	2	3	1	2	2	1	1	<b>17</b>	4	1	1	1	1	<b>8</b>	1	1	1	2	1	1	1	1	2	4	4	3	3	<b>25</b>
148	1	3	1	3	1	2	2	2	4	<b>19</b>	1	1	3	1	2	<b>8</b>	1	1	1	4	2	2	2	1	3	2	2	2	3	<b>26</b>
149	1	1	2	1	1	4	2	3	4	<b>19</b>	2	1	1	3	1	<b>8</b>	1	1	1	2	4	4	1	1	3	3	3	1	1	<b>26</b>
150	5	5	4	4	4	4	3	3	2	<b>34</b>	3	2	3	4	4	<b>16</b>	4	1	1	2	2	2	4	2	1	2	3	4	4	<b>32</b>
151	2	3	3	3	4	3	3	4	4	<b>29</b>	3	2	3	3	3	<b>14</b>	1	1	1	2	4	1	3	1	2	3	4	3	2	<b>28</b>
152	2	3	3	3	4	4	3	3	3	<b>28</b>	5	3	3	3	3	<b>17</b>	1	1	4	2	4	1	2	5	3	4	5	3	3	<b>38</b>

## 6. HASIL KARAKTERISTIK RESPONDEN

No	Jenis Kelamin	Usia	Lama Bekerja
1	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
2	Laki-Laki	20-30 Tahun	1-2 Tahun
3	Perempuan	20-30 Tahun	< 1 Tahun
4	Perempuan	20-30 Tahun	1-2 Tahun
5	Laki-Laki	30-40 Tahun	3-5 Tahun
6	Laki-Laki	30-40 Tahun	3-5 Tahun
7	Laki-Laki	30-40 Tahun	1-2 Tahun
8	Laki-Laki	30-40 Tahun	3-5 Tahun
9	Perempuan	40-50 Tahun	3-5 Tahun
10	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
11	Laki-Laki	30-40 Tahun	1-2 Tahun
12	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
13	Laki-Laki	20-30 Tahun	2-3 Tahun
14	Perempuan	20-30 Tahun	3-5 Tahun
15	Laki-Laki	20-30 Tahun	2-3 Tahun
16	Laki-Laki	30-40 Tahun	3-5 Tahun
17	Perempuan	20-30 Tahun	1-2 Tahun
18	Laki-Laki	20-30 Tahun	5-10 Tahun
19	Perempuan	20-30 Tahun	2-3 Tahun
20	Laki-Laki	20-30 Tahun	5-10 Tahun
21	Laki-Laki	20-30 Tahun	5-10 Tahun
22	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
23	Perempuan	20-30 Tahun	1-2 Tahun
24	Perempuan	20-30 Tahun	3-5 Tahun
25	Laki-Laki	20-30 Tahun	2-3 Tahun
26	Laki-Laki	20-30 Tahun	2-3 Tahun
27	Laki-Laki	30-40 Tahun	3-5 Tahun
28	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
29	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
30	Laki-Laki	20-30 Tahun	2-3 Tahun
31	Perempuan	20-30 Tahun	3-5 Tahun
32	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
33	Laki-Laki	20-30 Tahun	2-3 Tahun
34	Perempuan	20-30 Tahun	1-2 Tahun
35	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
36	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
37	Laki-Laki	30-40 Tahun	3-5 Tahun

38	Perempuan	20-30 Tahun	3-5 Tahun
39	Perempuan	20-30 Tahun	3-5 Tahun
40	Laki-Laki	20-30 Tahun	1-2 Tahun
41	Perempuan	20-30 Tahun	2-3 Tahun
42	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
43	Laki-Laki	20-30 Tahun	1-2 Tahun
44	Laki-Laki	20-30 Tahun	1-2 Tahun
45	Perempuan	20-30 Tahun	3-5 Tahun
46	Perempuan	20-30 Tahun	3-5 Tahun
47	Laki-Laki	20-30 Tahun	1-2 Tahun
48	Laki-Laki	20-30 Tahun	1-2 Tahun
49	Perempuan	20-30 Tahun	1-2 Tahun
50	Laki-Laki	20-30 Tahun	1-2 Tahun
51	Laki-Laki	>50 Tahun	> 20 Tahun
52	Laki-Laki	20-30 Tahun	5-10 Tahun
53	Laki-Laki	40-50 Tahun	10-20 Tahun
54	Laki-Laki	40-50 Tahun	10-20 Tahun
55	Laki-Laki	40-50 Tahun	> 20 Tahun
56	Perempuan	30-40 Tahun	10-20 Tahun
57	Laki-Laki	40-50 Tahun	> 20 Tahun
58	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun
59	Perempuan	40-50 Tahun	10-20 Tahun
60	Perempuan	>50 Tahun	10-20 Tahun
61	Perempuan	30-40 Tahun	10-20 Tahun
62	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun
63	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun
64	Laki-Laki	40-50 Tahun	10-20 Tahun
65	Perempuan	20-30 Tahun	3-5 Tahun
66	Laki-Laki	40-50 Tahun	10-20 Tahun
67	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun
68	Laki-Laki	30-40 Tahun	5-10 Tahun
69	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun
70	Laki-Laki	30-40 Tahun	5-10 Tahun
71	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun
72	Perempuan	20-30 Tahun	3-5 Tahun
73	Laki-Laki	40-50 Tahun	10-20 Tahun
74	Perempuan	20-30 Tahun	2-3 Tahun
75	Perempuan	20-30 Tahun	3-5 Tahun
76	Laki-Laki	30-40 Tahun	5-10 Tahun
77	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
78	Perempuan	40-50 Tahun	10-20 Tahun

79	Laki-Laki	30-40 Tahun	5-10 Tahun
80	Laki-Laki	30-40 Tahun	5-10 Tahun
81	Perempuan	30-40 Tahun	5-10 Tahun
82	Perempuan	30-40 Tahun	10-20 Tahun
83	Laki-Laki	40-50 Tahun	> 20 Tahun
84	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun
85	Perempuan	30-40 Tahun	10-20 Tahun
86	Laki-Laki	20-30 Tahun	5-10 Tahun
87	Laki-Laki	40-50 Tahun	> 20 Tahun
88	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun
89	Perempuan	30-40 Tahun	10-20 Tahun
90	Laki-Laki	40-50 Tahun	10-20 Tahun
91	Laki-Laki	30-40 Tahun	5-10 Tahun
92	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun
93	Laki-Laki	>50 Tahun	5-10 Tahun
94	Laki-Laki	30-40 Tahun	5-10 Tahun
95	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun
96	Perempuan	30-40 Tahun	5-10 Tahun
97	Laki-Laki	30-40 Tahun	5-10 Tahun
98	Perempuan	20-30 Tahun	5-10 Tahun
99	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
100	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
101	Laki-Laki	20-30 Tahun	5-10 Tahun
102	Laki-Laki	20-30 Tahun	1-2 Tahun
103	Laki-Laki	< 20 Tahun	< 1 Tahun
104	Laki-Laki	< 20 Tahun	< 1 Tahun
105	Perempuan	>50 Tahun	1-2 Tahun
106	Laki-Laki	20-30 Tahun	1-2 Tahun
107	Laki-Laki	< 20 Tahun	< 1 Tahun
108	Perempuan	20-30 Tahun	2-3 Tahun
109	Laki-Laki	< 20 Tahun	1-2 Tahun
110	Laki-Laki	20-30 Tahun	2-3 Tahun
111	Perempuan	< 20 Tahun	< 1 Tahun
112	Laki-Laki	40-50 Tahun	10-20 Tahun
113	Laki-Laki	30-40 Tahun	5-10 Tahun
114	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun
115	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
116	Perempuan	>50 Tahun	2-3 Tahun
117	Perempuan	20-30 Tahun	1-2 Tahun
118	Laki-Laki	20-30 Tahun	1-2 Tahun
119	Laki-Laki	30-40 Tahun	5-10 Tahun

120	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun
121	Laki-Laki	>50 Tahun	5-10 Tahun
122	Perempuan	20-30 Tahun	5-10 Tahun
123	Perempuan	30-40 Tahun	10-20 Tahun
124	Laki-Laki	20-30 Tahun	2-3 Tahun
125	Laki-Laki	20-30 Tahun	5-10 Tahun
126	Laki-Laki	40-50 Tahun	10-20 Tahun
127	Laki-Laki	30-40 Tahun	3-5 Tahun
128	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
129	Perempuan	20-30 Tahun	3-5 Tahun
130	Laki-Laki	30-40 Tahun	5-10 Tahun
131	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
132	Perempuan	20-30 Tahun	< 1 Tahun
133	Laki-Laki	20-30 Tahun	2-3 Tahun
134	Laki-Laki	>50 Tahun	5-10 Tahun
135	Perempuan	20-30 Tahun	1-2 Tahun
136	Perempuan	20-30 Tahun	2-3 Tahun
137	Laki-Laki	20-30 Tahun	5-10 Tahun
138	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun
139	Laki-Laki	>50 Tahun	10-20 Tahun
140	Laki-Laki	30-40 Tahun	5-10 Tahun
141	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
142	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
143	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun
144	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun
145	Laki-Laki	20-30 Tahun	5-10 Tahun
146	Perempuan	20-30 Tahun	2-3 Tahun
147	Perempuan	20-30 Tahun	2-3 Tahun
148	Laki-Laki	30-40 Tahun	5-10 Tahun
149	Laki-Laki	20-30 Tahun	3-5 Tahun
150	Laki-Laki	30-40 Tahun	5-10 Tahun
151	Perempuan	20-30 Tahun	1-2 Tahun
152	Laki-Laki	30-40 Tahun	10-20 Tahun

## 7. Hasil Uji Validitas Instrumen

### ➤ **Reliability Servant Leadership**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	9

### ➤ **Reliability Kepuasan Kerja**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	5

### ➤ **Reliability Organizational Citizenship Behavior**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	15

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	13

## 8. Hasil Uji Karakteristik Responden

### Frequency Table

**Jenis\_Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	107	70,4	70,4	70,4
	Perempuan	45	29,6	29,6	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 20 Tahun	5	3,3	3,3	3,3
	20-30 Tahun	77	50,7	50,7	53,9
	30-40 Tahun	47	30,9	30,9	84,9
	40-50 Tahun	15	9,9	9,9	94,7
	>50 Tahun	8	5,3	5,3	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

**Lama\_Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	6	3,9	3,9	3,9
	1-2 Tahun	22	14,5	14,5	18,4
	2-3 Tahun	17	11,2	11,2	29,6
	3-5 Tahun	38	25,0	25,0	54,6
	5-10 Tahun	30	19,7	19,7	74,3
	10-20 Tahun	34	22,4	22,4	96,7
	> 20 Tahun	5	3,3	3,3	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

## 9. Rumus Penghitungan Kategorisasi

### RUMUS PERHITUNGAN KATEGORISASI

<i>Servant_Leadership</i>					
Skor Max	5	x	9	=	45
Skor Min	1	x	9	=	9
Mi	54	/	2	=	27
Sdi	36	/	6	=	6
Tinggi			$: X \geq M + SD$		
Sedang			$: M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah			$: X \leq M - SD$		
Kategori			Skor		
Tinggi	:		X	$\geq$	33,00
Sedang	:		21,00	$\leq$	X $<$ 33,00
Rendah	:		X	$<$	21,00

<i>Kepuasan_Kerja</i>					
Skor Max	5	x	5	=	25
Skor Min	1	x	5	=	5
Mi	30	/	2	=	15,0
Sdi	20	/	6	=	3,3
Tinggi			$: X \geq M + SD$		
Sedang			$: M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah			$: X \leq M - SD$		
Kategori			Skor		
Tinggi	:		X	$\geq$	18,33
Sedang	:		11,67	$\leq$	X $<$ 18,33
Rendah	:		X	$<$	11,67

<i>Organizational_Citizenship_Behaviour</i>					
Skor Max	5	x	13	=	65
Skor Min	1	x	13	=	13
Mi	78	/	2	=	39,0
Sdi	52	/	6	=	8,7
Tinggi			: $X \geq M + SD$		
Sedang			: $M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah			: $X \leq M - SD$		
Kategori			Skor		
Tinggi	:		$X \geq 47,67$		
Sedang	:		$30,33 \leq X < 47,67$		
Rendah	:		$X < 30,33$		

## 10. Hasil Uji Kategorisasi

### HASIL UJI KATEGORISASI

#### Frequency Table

##### Servant\_Leadership

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	11	7,2	7,2	7,2
	Sedang	108	71,1	71,1	78,3
	Rendah	33	21,7	21,7	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

##### Kepuasan\_Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	18	11,8	11,8	11,8
	Sedang	97	63,8	63,8	75,7
	Rendah	37	24,3	24,3	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

##### Organizational\_Citizenship\_Behaviour

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	10	6,6	6,6	6,6
	Sedang	102	67,1	67,1	73,7
	Rendah	40	26,3	26,3	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

## 11. Hasil Uji Deskriptif

### Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Servant_Leadership	152	13,00	39,00	24,4671	5,32757
Kepuasan_Kerja	152	6,00	25,00	13,9671	4,06799
Organizational_Citizenship_Behaviour	152	23,00	51,00	35,2237	7,11513
Valid N (listwise)	152				

## 12. Hasil Uji Normalitas

### HASIL UJI NORMALITAS

### NPar Tests

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Servant_Leadership	Kepuasan_Kerja	Organizational_Citizenship_Behaviour
N	152	152	152
Normal Parameters <sup>a,b</sup>			
Mean	24,4671	13,9671	35,2237
Std. Deviation	5,32757	4,06799	7,11513
Most Extreme Differences			
Absolute	,084	,084	,062
Positive	,084	,067	,062
Negative	-,077	-,084	-,056
Kolmogorov-Smirnov Z	1,037	1,032	,762
Asymp. Sig. (2-tailed)	,232	,238	,607

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### 13. Hasil Uji Linieritas

## HASIL UJI LINIERITAS

### Means

#### Organizational\_Citizenship\_Behaviour \* Servant\_Leadership

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organizational_Citizenship_Behaviour * Servant_Leadership	Between Groups	(Combined)	4300,517	26	165,405	6,183	,000
		Linearity	3603,925	1	3603,925	134,721	,000
		Deviation from Linearity	696,592	25	27,864	1,042	,421
	Within Groups		3343,878	125	26,751		
		Total	7644,395	151			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Organizational_Citizenship_Behaviour * Servant_Leadership	,687	,471	,750	,563

#### Organizational\_Citizenship\_Behaviour \* Kepuasan\_Kerja

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organizational_Citizenship_Behaviour * Kepuasan_Kerja	Between Groups	(Combined)	5569,476	19	293,130	18,648	,000
		Linearity	5264,848	1	5264,848	334,933	,000
		Deviation from Linearity	304,628	18	16,924	1,077	,382
	Within Groups		2074,919	132	15,719		
		Total	7644,395	151			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Organizational_Citizenship_Behaviour * Kepuasan_Kerja	,830	,689	,854	,729

## 14. Hasil Uji Multikolinieritas

### HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

#### Regression

##### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan_Kerja, Servant_Leadership	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Organizational\_Citizenship\_Behaviour

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,841 <sup>a</sup>	,707	,704	3,87416

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan\_Kerja, Servant\_Leadership

##### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5408,033	2	2704,017	180,158	,000 <sup>a</sup>
	Residual	2236,361	149	15,009		
	Total	7644,395	151			

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan\_Kerja, Servant\_Leadership
- b. Dependent Variable: Organizational\_Citizenship\_Behaviour

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,971	1,483		8,070	,000		
	Servant_Leadership	,260	,084	,195	3,089	,002	,494	2,025
	Kepuasan_Kerja	1,209	,110	,691	10,964	,000	,494	2,025

- a. Dependent Variable: Organizational\_Citizenship\_Behaviour

## 15. Hasil Uji Heteroskedastisitas

### HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS

#### Regression

##### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan_Kerja, Servant_Leadership	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Abs\_Res

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,136 <sup>a</sup>	,018	,005	2,34309

a. Predictors: (Constant), Kepuasan\_Kerja, Servant\_Leadership

##### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,206	2	7,603	1,385	,254 <sup>a</sup>
	Residual	812,528	148	5,490		
	Total	827,734	150			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan\_Kerja, Servant\_Leadership

b. Dependent Variable: Abs\_Res

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2,150	,897		2,396	,018
	Servant_Leadership	,085	,051	,193	1,661	,099
	Kepuasan_Kerja	-,084	,067	-,146	-1,255	,212

a. Dependent Variable: Abs\_Res

## 16. Hasil Uji Regresi

### HASIL UJI REGRESI PADA VARIABEL KONTROL (TAHAP I)

#### Regression

##### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia	.	Enter
2	Servant_Leadership	.	Enter
3	Kepuasan_Kerja	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: Organizational\_Citizenship\_Behaviour

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,720 <sup>a</sup>	,519	,509	4,98661	,519	53,140	3	148	,000
2	,789 <sup>b</sup>	,622	,611	4,43502	,103	40,103	1	147	,000
3	,886 <sup>c</sup>	,785	,778	3,35583	,163	110,750	1	146	,000

- a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Jenis\_Kelamin, Usia  
 b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Jenis\_Kelamin, Usia, Servant\_Leadership  
 c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Jenis\_Kelamin, Usia, Servant\_Leadership, Kepuasan\_Kerja

**ANOVA<sup>d</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3964,184	3	1321,395	53,140	,000 <sup>a</sup>
	Residual	3680,211	148	24,866		
	Total	7644,395	151			
2	Regression	4752,987	4	1188,247	60,411	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2891,408	147	19,669		
	Total	7644,395	151			
3	Regression	6000,203	5	1200,041	106,561	,000 <sup>c</sup>
	Residual	1644,191	146	11,262		
	Total	7644,395	151			

- a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Jenis\_Kelamin, Usia  
 b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Jenis\_Kelamin, Usia, Servant\_Leadership  
 c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Jenis\_Kelamin, Usia, Servant\_Leadership, Kepuasan\_Kerja  
 d. Dependent Variable: Organizational\_Citizenship\_Behaviour

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,928	1,566	10,810	,000
	Jenis_Kelamin	5,309	,845		
	Usia	2,073	,498		
	Lama_Bekerja	,989	,337		
2	(Constant)	9,459	1,825	5,184	,000
	Jenis_Kelamin	4,150	,773		
	Usia	1,078	,470		
	Lama_Bekerja	,690	,303		
	Servant_Leadership	,544	,086		
3	(Constant)	9,312	1,381	6,744	,000
	Jenis_Kelamin	3,348	,590		
	Usia	,548	,359		
	Lama_Bekerja	,555	,230		
	Servant_Leadership	,091	,078		
	Kepuasan_Kerja	1,041	,099		

- a. Dependent Variable: Organizational\_Citizenship\_Behaviour

## HASIL UJI REGRESI PADA VARIABEL KONTROL (TAHAP II)

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia <sup>a</sup>	.	Enter
2	Kepuasan_Kerja <sup>a</sup>	.	Enter
3	Servant_Leadership <sup>a</sup>	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: Organizational\_Citizenship\_Behaviour

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,720 <sup>a</sup>	,519	,509	4,98661	,519	53,140	3	148	,000
2	,885 <sup>b</sup>	,783	,777	3,35999	,264	178,984	1	147	,000
3	,886 <sup>c</sup>	,785	,778	3,35583	,002	52,365	1	146	,005

- a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Jenis\_Kelamin, Usia  
 b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Jenis\_Kelamin, Usia, Kepuasan\_Kerja  
 c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Jenis\_Kelamin, Usia, Kepuasan\_Kerja, Servant\_Leadership

**ANOVA<sup>d</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3964,184	3	1321,395	53,140	,000 <sup>a</sup>
	Residual	3680,211	148	24,866		
	Total	7644,395	151			
2	Regression	5984,830	4	1496,208	132,530	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1659,564	147	11,290		
	Total	7644,395	151			
3	Regression	6000,203	5	1200,041	106,561	,000 <sup>c</sup>
	Residual	1644,191	146	11,262		
	Total	7644,395	151			

- a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Jenis\_Kelamin, Usia  
 b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Jenis\_Kelamin, Usia, Kepuasan\_Kerja  
 c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Jenis\_Kelamin, Usia, Kepuasan\_Kerja, Servant\_Leadership  
 d. Dependent Variable: Organizational\_Citizenship\_Behaviour

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

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	16,928	1,566		10,810 ,000
	Jenis_Kelamin	5,309	,845	,372	6,284 ,000
	Usia	2,073	,498	,337	4,166 ,000
	Lama_Bekerja	,989	,337	,233	2,937 ,004
2	(Constant)	10,173	1,170		8,697 ,000
	Jenis_Kelamin	3,433	,586	,241	5,857 ,000
	Usia	,631	,352	,103	2,793 ,008
	Lama_Bekerja	,582	,229	,137	2,540 ,012
	Kepuasan_Kerja	1,105	,083	,632	13,378 ,000
3	(Constant)	9,312	1,381		6,744 ,000
	Jenis_Kelamin	3,348	,590	,235	5,674 ,000
	Usia	,548	,359	,089	6,527 ,013
	Lama_Bekerja	,555	,230	,131	2,416 ,017
	Kepuasan_Kerja	1,041	,099	,595	10,524 ,000
	Servant_Leadership	,091	,078	,068	11,168 ,005

- a. Dependent Variable: Organizational\_Citizenship\_Behaviour

## 16. Hasil Uji Korelasi *Product Moment* dan Nilai Diskriminan

### HASIL UJI KORELASI *PRODUCT MOMENT*

**Correlations**

		Servant_Leadership	Kepuasan_Kerja	OCB
Servant_Leadership	Pearson Correlation	1	,711**	,541**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	152	152	152
Kepuasan_Kerja	Pearson Correlation	,711**	1	,656**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	152	152	152
OCB	Pearson Correlation	,541**	,656**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	152	152	152

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

### PENGHITUNGAN NILAI DISKRIMINAN

sqrt	RELIABEL 2 (X1) x reliabel 1 (X2)	
	0,900	0,845
	0,939	0,919
a =		0,774

sqrt	RELIABEL 2 (X1) x reliabel 1 (Y)	
	0,900	0,853
	0,948	0,924
b =		0,586

sqrt	RELIABEL 2 (X2) x reliabel 1 (Y)	
	0,939	0,890
	0,948	0,943
c =		0,696



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
**FAKULTAS EKONOMI**  
Alamat : Kampus Karangmalang, Yogyakarta, 55281  
Telp/Fax (0274) 554902 Psw 817,810,812,815,816  
website : <http://fe.uny.ac.id> e-mail: [fe@uny.ac.id](mailto:fe@uny.ac.id)

Nomor : 2498/UN34.18/PL/2014

24 Desember 2014

Lamp : -

Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Yth. Pimpinan Hotel Airlangga Yogyakarta  
Jl. Prawirotaman Yogyakarta

Disampaikan dengan hormat bahwa kami bermaksud memohonkan izin penelitian bagi mahasiswa :

Nama : Mustikadewi K

NIM : 10408144019

Jurusan : Manajemen – Fakultas Ekonomi - UNY

Judul Skripsi : Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta.

Atas kerjasama dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.



Tembusan Yth.:

1. Jurusan Manajemen FE
2. Subag. Pendidikan dan Kemahasiswaan
3. Mahasiswa yang bersangkutan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

**FAKULTAS EKONOMI**

Alamat : Kampus Karangmalang, Yogyakarta, 55281  
Telp/Fax (0274) 554902 Psw 817,810,812,815,816  
website : <http://fe.uny.ac.id> e-mail: [fe@uny.ac.id](mailto:fe@uny.ac.id)

Nomor : 2496/UN34.18/PL/2014

24 Desember 2014

Lamp : -

Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Yth. Pimpinan Hotel Matahari Yogyakarta  
Jl. Parangtritis No.123 Yogyakarta

Disampaikan dengan hormat bahwa kami bermaksud memohonkan izin penelitian bagi mahasiswa :

Nama : Mustikadewi K

NIM : 10408144019

Jurusan : Manajemen – Fakultas Ekonomi - UNY

Judul Skripsi : Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta.

Atas kerjasama dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.



Tembusan Yth.:

1. Jurusan Manajemen FE
2. Subag. Pendidikan dan Kemahasiswaan
3. Mahasiswa yang bersangkutan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

**FAKULTAS EKONOMI**

Alamat : Kampus Karangmalang, Yogyakarta, 55281  
Telp/Fax (0274) 554902 Psw 817,810,812,815,816  
website : <http://fe.uny.ac.id> e-mail: [fe@uny.ac.id](mailto:fe@uny.ac.id)

Nomor : 2497/UN34.18/PL/2014

24 Desember 2014

Lamp : -

Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Yth. Pimpinan Jentra Dagen Hotel  
Jl. Dagen No.85 Malioboro Yogyakarta

Disampaikan dengan hormat bahwa kami bermaksud memohonkan izin penelitian bagi mahasiswa :

Nama : Mustikadewi K

NIM : 10408144019

Jurusan : Manajemen – Fakultas Ekonomi - UNY

Judul Skripsi : Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta.

Atas kerjasama dan izin yang diberikan, kami ucapan terima kasih.



Tembusan Yth.:

1. Jurusan Manajemen FE
2. Subag. Pendidikan dan Kemahasiswaan
3. Mahasiswa yang bersangkutan