

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB)
(Studi Persepsional Pada Karyawan Divisi Infrastruktur Perhubungan PT PINDAD)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen
Universitas Pendidikan Indonesia



Oleh,

Reza Gina Sopia

1901968

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS PENDIDIKAN EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
BANDUNG**

2023

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (STUDI PERSEPSIONL PADA
KARYAWAN DIVISI INFRASTRUKTUR PERHUBUNGAN PT PINDAD)

Oleh,

Reza Gina Sophia

1901968

Skripsi yang Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen pada Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis

© Reza Gina Sophia

Universitas Pendidikan Indonesia

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Skripsi ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian dengan dicetak,
difotokopi, atau dengan cara lainnya tanpa izin penulis

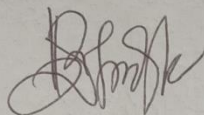
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR*
(STUDI PERSEPSIONAL PADA KARYAWAN DIVISI INFRASTRUKTUR
PERHUBUNGAN PT PINDAD)**

**Reza Gina Sophia
1901968**

Disetujui dan disahkan oleh pembimbing:

Dosen Pembimbing I



**Dr. Rofi Rofaida, S.P., M.Si
NIP. 19730205 200501 2 003**

Dosen Pembimbing II



**Yoga Perdana, S.E., M.S.M.
NIP. 92019021 993101 5 101**

Mengetahui,
Ketua Program Studi



**Dr. Maya Sari, S.E., M.M.
NIP. 19710705 200201 2 001**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS PENDIDIKAN EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

2023

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul "Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Studi Kasus pada Karyawan Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad)" beserta seluruh isinya merupakan hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya, tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain atau telah digunakan sebagai persyaratan penyelesaian studi di perguruan tinggi lain, kecuali pada bagian tertentu yang saya ambil sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Atas pernyataan ini, saya siap menanggung risiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila kemudian adanya pelanggaran terhadap karya saya

Bandung, Juli 2023

Yang membuat pernyataan



Reza Gina Sopia
NIM 1901968

ABSTRAK

Reza Gina Sopia (1901968) “Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Divisi Infrastruktur PT Pindad” dibawah bimbingan Dr. Rofi Rofaida, S.P., MSi. Dan Yoga Perdana S.E., M.S.M.

Penelitian ini fokus pada gambaran *Organizational Citizenship Behaviour* pada Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad. *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan perilaku seseorang yang tidak menjadi kewajiban dari pekerjaan formal seorang karyawan tetapi sangat mendukung dalam berjalannya kegiatan di organisasi secara efektif. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi OCB, namun pada penelitian ini akan terfokus pada *Servant Leadership* (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran *Servant Leadership*, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behaviour* pada Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad serta untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, serta pengaruh *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif dengan jumlah sampel sebanyak 80 responden yang merupakan karyawan Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad. Teknik analisis data yang digunakan adalah korelasi koefisien *pearson*, regresi linier berganda, dan pengujian hipotesis menggunakan uji-F dan uji-t. Pada penelitian ini terdapat hasil yang menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* serta secara bersamaan bahwa *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

Kata kunci: *Servant Leadership*, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behaviour*

ABSTRACT

Reza Gina Sophia (1901968) *The Influence of Servant Leadership and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour at the Infrastruktur Perhubungan Division of PT Pindad*” under the guidance of Dr. Rofi Rofaida, S.P., M.Si. and Yoga Perdana, S.E., M.S.M.

This study focused on the description of Organizational Citizenship Behaviour at the Infrastruktur Perhubungan Division of PT Pindad. Organizational Citizenship Behaviour is a behaviour of someone who is not an obligation of an employee’s formal job but it is very supportive in carrying out activities in the organization effectively. There are several factors that influence the OCB, but this research will focus on Servant Leadership (X₁) and Job Satisfaction (X₂).

The purpose of this study was to find out the description of Servant Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviour at the Infrastruktur Perhubungan Division of PT Pindad and to determine the effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behaviour, the effect of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour, and the influence of Servant Leadership and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour at the Infrastruktur Perhubungan Division of PT Pindad.

The research method used is descriptive and verificative method with a total sample of 80 respondents who are employees of the Infrastruktur Perhubungan Divison of PT Pindad. The data analysis technique used is Pearson’s Correlation Coefficient, multiple linear regression, and hypothesis testing using the F-test and t-test. In this study, there are results indicating that Servant Leadership has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behaviour, Job satisfaction has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behaviour and simultaneously that Servant Leadership and Job Satisfaction have a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behaviour at the Infrastruktur Perhubungan Division of PT Pindad

Keywords: Servant Leadership, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviour

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim, puji dan syukur selalu senantiasa penulis panjatkan kepada Allah Subhanallahu wa ta'ala, karena berkat segala rahmat, karunia dan ridhanya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Studi pada Karyawan Divisi Infastruktur Perhubungan PT Pindad)”. Tak lupa shalawat serta salam senantiasa tucurahlimpahkan kepada junjungan alam Nabi Muhammad Shalallahu ‘alaihi wa sallam dan tak lupa kepada keluarganya, sahabatnya, dan kepada seluruh umatnya hingga akhir zaman.

Penulisan skripsi ini dilakukan sebagai syarat menyelesaikan studi dalam menempuh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh penulis. Terlepas dari hal tersebut, besar harapan penulis bahwa skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak, khususnya bagi penulis sendiri. Kritik dan saran yang bersifat membangun tentunya diperlukan guna memperbaiki kualitas penulisan selanjutnya. Akhir kata, penulis ucapkan terima kasih.

Bandung, Juli 2023

Reza Gina Sopia

NIM. 1901968

UCAPAN TERIMA KASIH

Atas izin Allah Subhanahu wa ta'ala, berkat segala Rahmat, karunia dan ridha-Nya penulis dapat menyelesaikan proses pengerjaan skripsi dan penyusunan skripsi ini tepat pada waktunya. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya dukungan, bimbingan, dan bantuan serta doa dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Almarhumah ibunda penulis yang wafat saat proses pengerjaan skripsi ini, almarhumah Ibu Ira Sumirah, S.E yang sangat penulis cintai dan banggakan, semoga Allah selalu merahmati dan menempatkan beliau di taman-taman Surga-Nya aamiin. Karena atas cinta kasih dan motivasi yang selalu beliau berikan semasa hidupnya pada penulis hingga akhirnya penulis bisa berkuliah dan menyelesaikan studi strata 1 tepat waktu.
2. Ayahanda penulis, Bapak Mus Mulyadi yang selalu bekerja keras tak kenal lelah dan selalu memberikan dukungan baik secara moral maupun finansial kepada penulis. Serta tak lupa penulis sampaikan terima kasih kepada kakak penulis Okkeu Mutiara Rehana dan Usep yang selalu memberikan motivasi kepada penulis untuk bisa kuat menjalani kehidupan dan bisa menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. H. M. Solehuddin, M.Pd. M.A. selaku Rektor Universitas Pendidikan Indonesia.
4. Bapak Prof. Dr. H. Eeng Ahman, M.S. selaku Dekan FPEB.
5. Ibu Dr. Heny Hendrayati, S.IP., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen yang telah memberikan banyak arahan selama kegiatan perkuliahan, dan telah menjadi *role model* bagi penulis selama menjadi mahasiswa.
6. Ibu Dr. Rofi Rofida, S.P., M.Si. selaku Dosen Pembimbing I dan sebagai Wali Dosen penulis yang senantiasa meluangkan waktu serta pemikiran untuk memberikan kritik dan saran kepada penulis.
7. Bapak Yoga Perdana, S.E. M.S.M. selaku Dosen Pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktu serta pemikiran untuk memberikan kritik dan saran kepada penulis.

8. Seluruh dosen dan staf Program Studi Manajemen yang senantiasa membimbing serta mengajarkan penulis sejak menjadi mahasiswa baru hingga saat ini.
9. Pimpinan dan seluruh staf PT Pindad, khususnya Divisi Infrastruktur Perhubungan. Bapak Ngatman, Bapak Agus, Bapak Deni, Bapak Nanang, dan Ibu Ika serta Ibu Lia yang telah banyak memberikan arahan pada penulis saat proses penelitian.
10. Mia Annisa, sahabat sekaligus saudara penulis yang selalu ada untuk mendengarkan keluh kesah penulis serta selalu menghibur penulis. Rere dan Gintya, adik penulis yang sangat penulis sayangi.
11. Djian, Ira, Ape, Dinda, Deye, Septi, Ashila, Safa, Mila, Pita, Dewi, SKLNB 43, Adew, Udin, dan teman sekolah lainnya yang selalu memberikan dukungan dan doa selama penulis berkuliah di UPI.
12. Muhammad Arrizqi, *partner* penulis yang menjadi teman seperjuangan. Nadia, Nabila, Silvani, Shella, Hera, dan Dena sahabat penulis selama di bangku perkuliahan.
13. Teman-teman Depanra 19, Inti Direksi Image dan secara umum seluruh rekan IMAGE UPI yang telah mewarnai hari-hari penulis di masa kuliah.
14. Tania, Syaira, Kang Fauzi, Kang Handi, Kang Fikri, Ozi dan semua teman Pager Asik serta RHK yang telah mendorong penulis untuk lebih aktif bukan hanya di perkuliahan tapi juga di lingkungan sosial masyarakat.
15. Teman-teman Infynite sebagai teman seperjuangan yang ikut andil dalam cerita indah penulis semasa kuliah mulai dari mahasiswa baru sampai saat ini.
16. Pihak lainnya yang mohon maaf tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Penulis ucapkan terima kasih banyak atas kritik dan saran yang membangun.

Semoga Allah senantiasa merahmati semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis saat proses pengerjaan skripsi ini.

Bandung, Juli 2023

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1. Secara Teoritis	8
1.4.2. Secara Praktis	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. Landasan Teori.....	9
2.1.1. Konsep <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	9
2.1.2. Konsep <i>Servant Leadership</i>	15
2.1.3. Konsep Kepuasan Kerja	21
2.1.4. Hubungan <i>Servant Leadership</i> dengan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> 27	
2.1.5. Hubungan Kepuasan Kerja dengan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .27	
2.1.6. Hubungan <i>Servant Leadership</i> dan Kepuasan Kerja dengan <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behaviour</i>	28
2.2. Penelitian Terdahulu	29
2.3. Kerangka Pemikiran	42
2.4. Paradigma Penelitian	44
2.5. Hipotesis.....	44
BAB III METODE PENELITIAN	46
3.1. Objek Penelitian dan Unit Analisis	46

3.1.1.	Variabel Penelitian.....	46
3.1.2.	Unit Analisis dan Sumber Data	46
3.2.	Metode dan Desain Penelitian	46
3.2.1.	Metode Penelitian.....	46
3.2.2.	Desain Penelitian.....	47
3.3.	Operasionalisasi Variabel.....	47
3.4.	Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	54
3.4.1.	Sumber Data	54
3.4.2.	Teknik Pengumpulan Data.....	55
3.5.	Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling.....	55
3.5.1.	Populasi.....	55
3.5.2.	Sampel.....	55
3.5.3.	Teknik Sampling.....	56
3.6.	Uji Instrumen Penelitian	56
3.6.1.	Uji Validitas.....	56
3.6.2.	Uji Reliabilitas.....	59
3.7.	Rancangan Analisis Data.....	61
3.7.1.	Rancangan Analisis.....	61
3.7.2.	<i>Method of Successive Interval (MSI)</i>	63
3.7.3.	Analisis Korelasi	65
3.8.	Uji Asumsi Klasik.....	66
3.8.1.	Uji Normalitas.....	66
3.8.2.	Uji Multikolonieritas.....	66
3.8.3.	Uji Heteroskedastisitas.....	66
3.9.	Uji Hipotesis.....	67
3.9.1.	Uji Regresi Linier Berganda.....	67
3.9.2.	Uji Hipotesis.....	67
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		70
4.1.	Hasil Penelitian.....	70
4.1.1.	Gambaran Umum Unit Analisis	70
4.1.2.	Gambaran Karakteristik Responden	73
4.1.3.	Gambaran Umum Variabel Penelitian.....	76
4.1.4.	Hasil Pengujian Statistika.....	133
4.2.	Pembahasan Hasil Penelitian	141

4.2.1.	Pembahasan dan Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> pada Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad	141
4.2.2.	Pembahasan dan Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> pada Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad	144
4.2.3.	Pembahasan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> dan Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> pada Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad	146
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		150
5.1.	Kesimpulan.....	150
5.2.	Saran.....	151
DAFTAR PUSTAKA		154
LAMPIRAN		158
LAMPIRAN 1 ADMINISTRATIF		158
LAMPIRAN 2 ANGKET PENELITIAN.....		165
LAMPIRAN 3 DATA ORDINAL DAN INTERVAL		172
LAMPIRAN 4 OUTPUT SPSS UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS.....		183
LAMPIRAN 5 OUTPUT SPSS KORELASI DAN REGRESI		192
LAMPIRAN 6 DAFTAR RIWAYAT HIDUP		194

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Indikasi Rendahnya Perilaku OCB.....	3
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	29
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Servant Leadership (X_1).....	47
Tabel 3. 2 Operasionalisasi Variabel Kepuasan Kerja (X_2)	50
Tabel 3. 3 Operasionalisasi Variabel Organizational Citizenship Behaviour (Y)	52
Tabel 3. 4 Tabel Interpretasi Nilai r	57
Tabel 3. 5 Hasil Pengujian Validitas Variabel X_1 (Servant Leadership).....	58
Tabel 3. 6 Tabel Hasil Pengujian Validitas Variabel X_2 (Kepuasan Kerja).....	58
Tabel 3. 7 Hasil Pengujian Validitas Variabel Y (Organizational Citizenship Behaviour)	59
Tabel 3. 8 Hasil Uji Reliabilitas	60
Tabel 3. 9 Kriteria Bobot Nilai Alternatif	61
Tabel 3. 10 Tabel Rekapitulasi Data	61
Tabel 3. 11 Kriteria Penafsiran Hasil Penelitian Kuesioner.....	63
Tabel 3. 12 Skor Alternatif Jawaban.....	63
Tabel 3. 13 Pengubahan Data Ordinal ke Interval	64
Tabel 3. 14 Pedoman untuk Menyesuaikan Interpretasi Koefisien Korelasi	66
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	74
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	74
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	75
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	75
Tabel 4. 5 Batas Kriteria Variabel Servant Leadership	77
Tabel 4. 6 Rekapitulasi Hasil Penelitian variabel Servant Leadership (X_1)	78
Tabel 4. 7 Tingkat kemampuan pemimpin dalam memahami emosi karyawan	81
Tabel 4. 8 Tingkat kemampuan pemimpin dalam berempati pada karyawan	82
Tabel 4. 9 Tingkat kepekaan pemimpin kepada karyawan yang sedang memiliki masalah	82
Tabel 4. 10 Tingkat kepedulian pemimpin kepada karyawan	83
Tabel 4. 11 Tingkat kemampuan pemimpin dapat mendengarkan saran dari karyawan	84
Tabel 4. 12 Tingkat kemampuan pemimpin bersedia dalam menerima kritik dari karyawan.....	85
Tabel 4. 13 Tingkat kemampuan pemimpin merasa percaya dalam mendelegasikan tugasnya pada karyawan	86
Tabel 4. 14 Tingkat kemampuan pemimpin dalam mempercayakan karyawannya untuk mengerjakan tugas dengan baik	87
Tabel 4. 15 Tingkat kecermatan pemimpin dalam merancang visi di masa mendatang	87

Tabel 4. 16 Tingkat kemampuan pemimpin untuk mengajak karyawan dalam merancang masa depan	88
Tabel 4. 17 Tingkat kemampuan pemimpin dalam mencari solusi atas permasalahan perusahaan	89
Tabel 4. 18 Tingkat kemampuan pemimpin dalam merumuskan tujuan untuk memajukan perusahaan.....	89
Tabel 4. 19 Tingkat kemampuan pemimpin dalam berperilaku tidak pandang bulu dalam menghargai karyawan	90
Tabel 4. 20 Tingkat kemampuan pemimpin dalam menghormati karyawan dengan berbicara sopan.....	91
Tabel 4. 21 Tingkat kemampuan pemimpin dalam mengapresiasi hasil kerja karyawan dengan memberikan pujian.....	91
Tabel 4. 22 Tingkat kemampuan pemimpin dalam mengapresiasi hasil kerja karyawan dengan ucapan terima kasih.....	92
Tabel 4. 23 Tingkat kemampuan pemimpin dalam berperilaku jujur terhadap dirinya, karyawan, dan perusahaan	93
Tabel 4. 24 Tingkat kemampuan pemimpin dalam bersungguh-sungguh saat bekerja..	93
Tabel 4. 25 Tingkat kemampuan pemimpin dalam menjalankan kewajibannya sebagai seorang pimpinan	94
Tabel 4. 26 Tingkat kemampuan pemimpin dalam menghasilkan capaian di luar tugas pokok pekerjaannya	95
Tabel 4. 27 Batas Kriteria Variabel Kepuasan Kerja	96
Tabel 4. 28 Rekapitulasi Hasil Penelitian variabel Kepuasan Kerja (X_2)	97
Tabel 4. 29 Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang sedang dijalani.....	100
Tabel 4. 30 Tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja sesuai dengan job desc yang diberikan	101
Tabel 4. 31 Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalannya sudah sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki.....	102
Tabel 4. 32 Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalannya sudah sesuai dengan bidang kemampuan yang dimiliki.....	102
Tabel 4. 33 Tingkat kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan rekan kerja	103
Tabel 4. 34 Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dapat dilakukan dengan baik jika ada dukungan dari rekan kerja	104
Tabel 4. 35 Tingkat kepuasan karyawan dengan tidak menemukan kesulitan dalam bekerja sama dengan rekan kerja	104
Tabel 4. 36 Tingkat kepuasan seluruh karyawan dalam bertanggungjawab terhadap pekerjaannya.....	105
Tabel 4. 37 Tingkat kepuasan karyawan terhadap promosi jabatan yang ditawarkan oleh perusahaan	106
Tabel 4. 38 Tingkat kepuasan karyawan terhadap kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan	106
Tabel 4. 39 Tingkat kepuasan karyawan terhadap keadilan promosi jabatan yang dilaksanakan oleh perusahaan	107

Tabel 4. 40 Tingkat kepuasan karyawan terhadap keterbukaan kesempatan promosi jabatan untuk semua karyawan tanpa kecuali	108
Tabel 4. 41 Tingkat kepuasan karyawan terhadap perilaku atasan dalam memberikan arahan.....	108
Tabel 4. 42 Tingkat kepuasan karyawan terhadap kemampuan komunikasi atasan dalam proses penyelesaian masalah	109
Tabel 4. 43 Tingkat kepuasan karyawan terhadap perilaku atasan yang bersedia meluangkan waktu untuk membantu karyawan	110
Tabel 4. 44 Tingkat kepuasan karyawan terhadap perilaku atasan yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberi kritik dan saran yang mendukung	110
Tabel 4. 45 Tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem penggajian perusahaan	111
Tabel 4. 46 Tingkat kepuasan karyawan terhadap tunjangan yang diterima sudah sesuai dengan hak karyawan.....	112
Tabel 4. 47 Tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterima sudah sesuai dengan keterampilan	112
Tabel 4. 48 Tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja atau tugas yang diberikan oleh perusahaan.....	113
Tabel 4. 49 Batas Kriteria Variabel OCB.....	115
Tabel 4. 50 Rekapitulasi Hasil Penelitian variabel Organizational Citizenship Behaviour (Y)	116
Tabel 4. 51 Tingkat perilaku karyawan dalam membantu rekan kerja yang berkesulitan pada konteks pekerjaan.....	119
Tabel 4. 52 Tingkat perilaku karyawan dalam membantu rekan kerja yang berkesulitan di luar konteks pekerjaan.....	120
Tabel 4. 53 Tingkat inisiatif karyawan dalam menggantikan rekan kerja yang berhalangan hadir	120
Tabel 4. 54 Tingkat inisiatif karyawan terhadap rekan kerja dalam memberikan pendapat mengenai pekerjaan.....	121
Tabel 4. 55 Tingkat kedisiplinan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	122
Tabel 4. 56 Tingkat kedisiplinan karyawan untuk datang lebih awal.....	122
Tabel 4. 57 Tingkat perilaku karyawan untuk memiliki hasil kerja melebihi standar..	123
Tabel 4. 58 Tingkat perilaku karyawan dalam menggunakan waktu istirahat dengan baik	124
Tabel 4. 59 Tingkat kepatuhan karyawan dalam menaati peraturan perusahaan	124
Tabel 4. 60 Tingkat kesadaran karyawan dalam berperilaku jujur saat bekerja	125
Tabel 4. 61 Tingkat perilaku karyawan dalam menyesuaikan diri dengan kondisi yang kurang ideal	126
Tabel 4. 62 Tingkat perilaku karyawan dalam menyesuaikan diri dengan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan.....	126
Tabel 4. 63 Tingkat perilaku karyawan untuk tidak mencari-cari kesalahan perusahaan	127

Tabel 4. 64 Tingkat perilaku karyawan dalam berpikiran positif saat menghadapi suatu permasalahan	128
Tabel 4. 65 Tingkat perilaku karyawan dalam menghargai rekan kerja.....	128
Tabel 4. 66 Tingkat perilaku karyawan dalam menghindari perselisihan antar karyawan	129
Tabel 4. 67 Tingkat perilaku karyawan untuk tidak menyalahgunakan hak karyawan lain	130
Tabel 4. 68 Tingkat perilaku karyawan dalam mempertimbangkan efek dari tindakannya terhadap pekerjaan rekan kerja.....	130
Tabel 4. 69 Tingkat partisipasi karyawan pada kegiatan di dalam perusahaan	131
Tabel 4. 70 Tingkat partisipasi karyawan pada kegiatan di luar perusahaan	132
Tabel 4. 71 Tingkat kepedulian karyawan terhadap keberlangsungan hidup perusahaan	132
Tabel 4. 72 Tingkat kepedulian karyawan dalam menjaga fasilitas kerja dengan baik	133
Tabel 4. 73 Tabel Uji Normalitas.....	135
Tabel 4. 74 Tabel Uji Multikolinieritas	135
Tabel 4. 75 Output Korelasi	137
Tabel 4. 76 Interpretasi Nilai r	138
Tabel 4. 77 Output Koefisien Determinasi	139
Tabel 4. 78 Output Koefisien Regresi.....	139
Tabel 4. 79 Nilai Signifikansi Uji F	140
Tabel 4. 80 Nilai Signifikansi Uji t	141

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik Pra-Penelitian mengenai Faktor Penyebab Rendahnya OCB Karyawan.....	5
Gambar 2. 1 Model OCB.....	14
Gambar 2. 2 Dimensi Servant Leadership	18
Gambar 2. 3 Model Servant Leadership dan Visionary Leadership	21
Gambar 2. 4 Model Teori Dua Faktor Kepuasan Kerja	23
Gambar 2. 5 Matriks Respons Karyawan terhadap Kepuasan atau Ketidakpuasan Kerja	26
Gambar 2. 6 Paradigma Penelitian	44
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT Pindad	72
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Divisi Infrastruktur Perhubungan PT Pindad	73
Gambar 4. 3 Gambar Daerah Kontinum Variabel Servant Leadership	77
Gambar 4. 4 Gambar Daerah Kontinum Variabel Kepuasan Kerja.....	97
Gambar 4. 5 Gambar Daerah Kontinum Variabel OCB.....	115
Gambar 4. 6 P-Plot Uji Normalitas	134
Gambar 4. 7 Scatterplot Uji Heterokedastisitas	136

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, Diah Astrini (2019) *The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Trust in Leader as a Mediation and Perceived Organization Support as a Moderation*. Journal of Leadership in Organization Vol.1 No.1 1-6.
- Andika, Rindi dkk (2019) *Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan*. Jurnal Manajemen Tools Vol.11 No.1 189-205 ISSN: 2088-3145.
- Bukit, Benjamin dkk (2017) *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Zahir, Yogyakarta.
- Bustomi, Ahmad dkk (2020) *Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap Kinerja Pegawai*. Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah Vol.5 No.1 1-16 ISSN: 2623-2014
- Deniyati, Zufriyah (2020) *Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap OCB*. Journal of Management and Business-RELEVANCE Vol.2 No.2 251-262
- Dessler, Gary *et al* (2014) *Human Resources Management in Canada: Canadian Twelfth Edition*. Pearson, Toronto
- Dierendonck, Dirk van. Patterson, Kathleen (2018) *Practicing Servant Leadership: Developments in Implementation*. Palgrave Macmillan, Switzerland
- Fathiyah. Pasla, Bambang Niko (2021) *Faktor-faktor yang Memengaruhi OCB pada Pegawai Pemerintah Provinsi Jambi*. Jurnal Prajaiswara Vol.2 No.2 E-ISSN: 2809-6991 P-ISSN: 2722-6352
- Fatril, Revina dkk (2022) *Pengaruh Servant Leadership dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pendidikan Kota Padang*. Journal of Law and Economics Vol. 1 No. 1 21-31 E-ISSN: 2963-7937 P-ISSN: 2963-9204
- Ferdinanto, Angga. Haryani, Tyas Nur (2021) *Gaya Kepemimpinan Servant Leadership dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik*. Jurnal Mahasiswa Wacana Publik Vol. 1, No. 1 190-202
- Gibson, James L. Ivancevich, John M. Jr, James. Konopaske, Robert (2012) *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Fourteen Edition The McGraw Hill Companies, United States of America.
- Handoko, Bagus, dkk (2021) *Pengaruh Servant Leadership dan Employee Empowement terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behaviour sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT PLN Persero UIP3B Sumatera UPT*

- Medan). *Jurnal Ilmu Manajemen* Vol. 9 No. 1 1-10 P-ISSN: 2355-1488 E-ISSN: 2615-2932
- Harahap, Dewi. Khair, Hazmanan (2019) *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja*. Maneggio: *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* Vol.2 No.1 69-88 ISSN: 2623-2634
- Harwiki, Wiwiek (2016) *The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives*. Elsevier: *Procedia Social and Behavioral Sciences* 283-290
- Hasibuan (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Information Resources Management Association USA (2012) *Human Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Business Science Reference, United States of America.
- Lesmiadi, Gatuwari. Hardjono, Agustin, Rin Widya (2021) *Servant Leadership: Sebuah Gaya Kepemimpinan yang Mengayomi dan Melayani, Ditinjau dari Penyesuaian Sosial*. *Jurnal Ilmiah Psikologi Candrajiwa* Vol. 6, No. 2 126-133 ISSN 2442-8051
- Lestari, Mega R. Sujono, Firman K (2021) *Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani* ISSN. 26015-580X Vol.3 No. 1.
- Loan, Le Thi Minh (2020) *The Influence of Organizational Commitment on Employees' Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction*. *Growing Science: Management Science Letters* 3307 – 3312
- Luthans, Fred (2015) *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach Thirteen Edition*. Information Age Publishing, United States.
- Machado, Carolina (2018) *Organizational Behaviour and Human Resource Management: A Guide to a Specialized MBA Course*. Springer, Portugal.
- Manora, Retmita dkk (2021) *Pengaruh Servant Leadership, Empowerment dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pada Karyawan Royal Hotel n'Lounge Jember*. *E-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi* Vol 8 (1). 97-101 ISSN; 2355-4665.
- Marcus, Paul (2017) *The Psychoanalysis of Career Choice, Job Performance, and Satisfaction: How to Flourish in the Workplace*. Routledge, Abingdon England.
- Maxwell, John C (2018) *Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results*. Berrett-Koehler Publisher, Inc. California.
- Muizu, Wa Ode dkk (2020) *Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap Kinerja Pegawai*. *PERWIRA-Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia* Vol.2 No.1 E-ISSN: 2655-5638

- Mullins, Laurie J. Christy Gill (2016) *Management and Organisational Behaviour: Eleventh Edition*. Pearson Education, United Kingdom.
- Kartikarini, Mustika (2015) *Pengaruh Servant Leadership dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour Karyawan Hotel Bintang 2 di Yogyakarta*. UNY Repository. Yogyakarta
- Nabawi, Rizal (2018) *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai*. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol.2 No.2 170-183 ISSN: 2623-2634
- Nurafia dkk (2019) *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba*. E-Jurnal UIN Alauddin Makassar-Jurnal Idaarah Vol.2 No.2 216-226 ISSN: 2765-35163
- Prasetyo dkk (2021) *Pengaruh Budaya Organisasi, Servant Leadership, dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi pada Karyawan Hotel Grasia Semarang)*. Diponegoro Journal of Management Vol.10 No.1 1-11 ISSN: 2337-3792
- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy. Breward, Katherine (2018) *Essentials of Organizational Behaviour*. Pearson Education, Canada.
- Rohayati, Ai (2014) *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour: Studi pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia*. Study and Management Research Vol. XI No. 1 ISSN: 1693-4474
- Rosmaini Tanjung. Hasrudy (2019) *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai*. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol.2 No.1 1-15 ISSN: 2623-2634
- Safitri, Rini (2019) *Explaining the Influence of OCB Dimensions to the Employee Performance*. Atlantis Press. 1st International Conference on Islamic Economics and Business (ICONIES 2018).
- Sapengga, Stephen Eka (2016) *Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan pada PT Daun Kencana Sakti Mojokerto*. AGORA Vol. 4 No. 1
- Scandura, Terri A. (2016) *Essentials of Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*. SAGE, California USA.
- Sugiyono (2021) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Sustyaningsih (2016) *Pengaruh Servant Leadership dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour pada Guru SMP Negeri 3 Kebumen*. STIE Putra Bangsa. Kebumen.
- Tran, Toan Khanh Pham. Truong, True Trung. (2021) *Impact of Servant Leadership on Public Service Motivation of Civil Servants: Empirical Evidence from Vietnam*. Journal of Asian Finance and Business Vol. 8 No. 4 (2021) 1057-1066 ISSN: 2288-4637

- Virpraprastha *et al* (2018) *The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Organization Citizenship Behaviour (OCB) as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City)*. International Journal of Contemporary Research and Review ISSN 0976-4852 Vol.9 No.2
- Veech, David (2017) *Leadersights: Creating Great Leaders Who Create Great Workplaces*. CRC Press, Florida.
- Yulianto, Nur Ahmad (2021) *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour Islam*. Perwira Journal of Economics and Business Vol.1 No.2 41-47 E-ISSN: 2775-572X