

PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR NURSE* DENGAN *JOB SATISFICATION* SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR PADA RUMAH SAKIT BHAYANGKARA DI KENDARI

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Oleh:

Nama : Amalia Sabina Damayanti

NIM : 21311592

Program Studi : Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR NURSE* DENGAN *JOB SATISFICATION* SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR PADA RUMAH SAKIT BHAYANGKARA DI KENDARI

SKRIPSI

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



Oleh:

Nama : Amalia Sabina Damayanti
NIM : 21311592
Program Studi : Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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



Yogyakarta, 15 April 2025

Amalia Sabina Damayanti

HALAMAN PENGESAHAN

Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediator *Nurse* pada Rumah Sakit Bhayangkara di Kendari

Oleh:

Nama : Amalia Sabina Damayanti
NIM : 21311592
Program Studi : Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 15 April 2025
Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing



(Suhartini Dra, M.Si)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR NURSE DI RUMAH SAKIT BHAYANGKARA
KENDARI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR**

Disusun oleh : Amalia Sabina Damayanti

Nomor Mahasiswa : 21311592

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Kamis 08 Mei 2025

Pembimbing TA : Suhartini, Dra., M.Si.
Penguji : Trias Setiawati, Dra., M.Si., Dr.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

**Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Servant Leadership* terhadap
Organizational Citizenship Behavior Nurse dengan *Job Satisfaction* sebagai
Variabel Mediator pada Rumah Sakit Bhayangkara di Kendari**

Amalia Sabina Damayanti

Universitas Islam Indonesia

Email: amaliasabina22@gmail.com

ABSTRAK

Studi ini mengeksplorasi bagaimana *transformational leadership* dan *servant leadership* memengaruhi *OCB* perawat, dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Dengan menggunakan metode kuantitatif, data dari 70 responden dikumpulkan melalui kuesioner *online* dan dianalisis menggunakan *SEM-PLS*. Temuan ini menunjukkan bahwa *transformational* dan *servant leadership* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *job satisfaction*. *Transformational leadership* juga memiliki efek positif yang signifikan pada *OCB*. Namun, *servant leadership* dan *job satisfaction* tidak secara signifikan mempengaruhi *OCB*. Selain itu, *job satisfaction* tidak memediasi hubungan antara dua gaya kepemimpinan tersebut dan *OCB*. Hasil ini menyoroti pentingnya *transformational leadership* dalam mempengaruhi *OCB*. Penelitian di masa depan disarankan untuk menambahkan variabel mediasi atau moderasi lain untuk pemahaman yang lebih dalam.

Kata kunci: *Job satisfaction, organizational citizenship behavior, servant leadership, transformational leadership*

The Influence of Transformational Leadership and Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior of Nurses with Job Satisfaction as a Mediator Variable at Rumah Sakit Bhayangkara in Kendari

Amalia Sabina Damayanti

Universitas Islam Indonesia

Email: amaliasabina22@gmail.com

ABSTRACT

This study explored how transformational leadership and servant leadership affect the nurses' OCB, with job satisfaction as a mediating variable. Using quantitative method, data from 70 respondents were collected through online questionnaires and analyzed using SEM-PLS. The findings showed that transformational leadership and servant leadership had a significant positive impact on job satisfaction. Transformational leadership also had a significant positive effect on OCB. However, servant leadership and job satisfaction did not significantly affect OCB. In addition, job satisfaction did not mediate the relationship between the two leadership styles and OCB. These results highlight the importance of transformational leadership in determining OCB. Future research is suggested to add other mediating or moderating variables for a deeper understanding.

Keywords: *job satisfaction, organizational citizenship behavior, servant leadership, transformational leadership.*

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warrahmahtullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil'alamin, segala puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "*Pengaruh Transformational Leadership dan Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior perawat dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Mediator di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari*". Penulisan skripsi ini dibuat untuk prasyarat kelulusan guna mendapatkan gelar sarjana dari program (S1) di Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Islam Indonesia dengan harapan dapat memberi manfaat bagi para akademisi dan masyarakat.

Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan selama proses penyusunan skripsi ini berlangsung, yaitu kepada:

1. Allah SWT atas segala rahmat, nikmat, dan kekuatan yang senantiasa diberikan sehingga penulis dapat bertahan dan menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Kedua orang tua yang selalu menjadi sumber doa, semangat, dan kasih sayang yang tidak pernah berhenti. Terima kasih atas segala pengorbanan dan dukungan yang selalu menyertai setiap langkah penulis.
3. Ibu Suhartini Dra, M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing penulis dengan penuh kesabaran, ketelitian, dan perhatian. Terima kasih atas ilmu, arahan, serta motivasi yang sangat berarti dalam proses penyusunan skripsi ini.

4. Ibu Trias Setiawati, Dra., M.Si., Dr selaku Dosen Penguji Skripsi yang telah memberikan waktu, perhatian, serta masukan yang sangat berharga. Koreksi, saran, dan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan selama proses ujian sangat membantu penulis dalam menyempurnakan hasil penelitian ini.
5. Segenap Dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, serta inspirasi yang tak ternilai selama masa studi penulis.
6. Agrid dan Firda yang selalu menjadi tempat berbagi cerita, keluh kesah, dan semangat. Terima kasih atas dukungan yang selalu diberikan kepada penulis selama ini.
7. Sherly, Rara, Siska dan S'Boys yang sudah menemani, memberikan dukungan dan berjuang bersama dari awal perkuliahan hingga akhir perkuliahan. Terima kasih atas segala pengalaman yang sangat berkesan dan menyenangkan selama masa perkuliahan.
8. Dila, Zahra Rahma, dan Nina yang selalu memberi dukungan yang sangat berarti bagi penulis, meskipun tidak secara langsung.
9. Anggi, Cinta, Wana dan Tata yang selalu memberi doa dan dukungan yang tulus kepada penulis dalam proses penyelesaian skripsi.
10. Seluruh teman perkuliahan di Universitas Islam Indonesia, baik itu teman sejurusan maupun tidak sejurusan, yang telah memberi warna, kenangan, dan pengalaman berharga selama masa kuliah. Terima kasih atas kebersamaan yang menyenangkan dan tak terlupakan.

11. Kepada diri saya sendiri, terima kasih karena telah bertahan, berjuang, dan tidak menyerah meski dalam masa-masa sulit. Terima kasih telah terus melangkah, meski banyak kendala yang harus dilewati dalam proses penyelesaian skripsi ini. Semoga ini menjadi awal dari langkah-langkah besar berikutnya. Aamiin.

Akhir kata, penulis berharap semoga segala kebaikan dan dukungan dari semua pihak mendapat balasan terbaik dari Allah SWT. Semoga hasil dari kerja keras ini menjadi awal dari kontribusi yang lebih besar di masa depan. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala bentuk kritik dan saran yang membangun penulis ucapkan terima kasih. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8

2.1.1 Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2.1.2 <i>Transformational Leadership</i>	9
2.1.2.1 Pengertian <i>Transformational Leadership</i>	9
2.1.2.2 Karakteristik <i>Transformational Leadership</i>	10
2.1.2.3 Indikator <i>Transformational Leadership</i>	10
2.1.3 <i>Servant Leadership</i>	
12 2.1.3.1 Pengertian <i>Servant Leadership</i>	12
2.1.3.2 Karakteristik <i>Servant Leadership</i>	13
2.1.3.2 Indikator <i>Servant Leadership</i>	14
2.1.4 <i>Job Satisfaction</i>	
19 2.1.4.1 Pengertian <i>Job Satisfaction</i>	
16 2.1.4.2 Karakteristik <i>Job Satisfaction</i>	16
2.1.4.3 Indikator <i>Job Satisfaction</i>	17
2.1.5 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	19
2.1.5.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	17
2.1.5.2 Karakteristik <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	18
2.1.5.3 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	19
2.2 Penelitian Terdahulu.....	21

2.2.1 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>OCB</i>	21
2.2.2 Pengaruh <i>Servant leadership</i> terhadap <i>OCB</i>	27
2.2.3 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>OCB</i>	32
2.2.4 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	37
2.2.5 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	42
2.2.6 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> dalam memediasi <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>OCB</i>	46
2.2.7 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> dalam memediasi <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>OCB</i>	52
2.3 Hipotesis Penelitian	57
2.3.1 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>OCB</i>	57
2.3.2 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>OCB</i>	59
2.3.3 Pengaruh <i>Job satisfaction</i> terhadap <i>OCB</i>	60
2.3.4 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	62
2.3.5 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	63
2.3.6 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> dalam memediasi <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>OCB</i>	65

2.3.7 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> dalam memediasi <i>Servant Leadership</i> terhadap	
<i>OCB</i>	67
2.4 Kerangka Penelitian.....	69
BAB III METODE PENELITIAN	71
3.1 Pendekatan Penelitian.....	71
3.2 Lokasi Penelitian	72
3.2.1 Profil Rumah	
Sakit.....	72
3.3 Visi dan Misi.....	72
3.3.1 Visi.....	72
3.3.2 Misi.....	72
3.4 Variabel Penelitian.....	70
3.4.1 Variabel Eksogen.	70
3.4.2 Variabel Mediasi.....	70
3.4.3 Variabel Endogen.....	70
3.5 Definisi Operasional.....	74
3.6 Populasi dan Sampel.....	75
3.6.1 Populasi.....	75

3.6.2 Sampel.....	Error!
Bookmark not defined.	
3.7 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	80
3.7.1 Jenis Data.....	80
3.7.1.1 Data Primer.....	76
3.7.1.2 Data Sekunder.....	76
3.7.2 Teknik Pengumpulan Data.....	80
3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	82
3.8.1 Uji Validitas.....	82
3.8.1.1 Uji Validitas Konvergen.....	82
3.8.1.2 Uji Validitas Diskriminan.....	82
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	82
3.9 Metode Analisis Data.....	83
3.9.1 Analisis Data Deskriptif.....	83
3.9.2 <i>PLS – SEM</i>	84
3.9.3 <i>Partial Least Square</i>	85
3.9.4 Analisis SEM dengan Efek Mediasi.....	89
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	103
4.1 Deskripsi Sampel/Objek Penelitian.....	103
4.2 Analisis Deskriptif Responden Penelitian.....	104

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Berdasarkan Jenis Kelamin...	104
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	105
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	106
4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	108
4.2.6 Rekapitulasi Hasil Karakteristik Responden Dominan.....	109
4.3 Statistik Deskriptif Variabel.....	110
4.3.1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Transformational Leadership</i>	111
4.3.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Servant Leadership</i>	113
4.3.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Job Satisfaction</i>	115
4.3.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>OCB</i>	117
4.3.5 Hasil Rekapitulasi Variabel Dominan.....	119
4.4 Hasil Analisis Data.....	119
4.4.1 Evaluasi model pengukuran (<i>Outer model</i>).....	120
4.4.2 Uji Reliabilitas.....	124
4.4.3 Evaluasi model pengukuran (<i>Inner Model</i>).....	125
4.4.4 Koefisien Jalur (<i>Path Coefficient</i>).....	127
4.4.5 Pengujian Pengaruh Langsung.....	128
4.4.6 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung.....	132
4.4.7 Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis.....	134
4.5 Pembahasan.....	134

4.5.1 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>OCB Nurse</i>	134
4.5.2 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>OCB Nurse</i>	136
4.5.3 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>OCB Nurse</i>	139
4.5.4 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	141
4.5.5 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	144
4.5.6 Peran <i>Job Satisfaction</i> dalam memediasi pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>OCB</i>	146
4.5.7 Peran <i>Job Satisfaction</i> dalam memediasi pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>OCB</i>	148
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	151
5.1 Kesimpulan	151
5.2 Implikasi Penelitian	152
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	153
5.4 Saran Penelitian.....	154
DAFTAR PUSTAKA	155
LAMPIRAN	165

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. <i>Transformasional Leadership</i> dan <i>OCB</i>	23
Tabel 2.2. <i>Servant Leadership</i> dan <i>OCB</i>	28
Tabel 2.3. <i>Job Satisfication</i> dan <i>OCB</i>	34
Tabel 2.4. <i>Transformational</i> dan <i>OCB</i>	39
Tabel 2.5. <i>Servant Leadership</i> dan <i>Job Satisfication</i>	43
Tabel 2.6. <i>Job Satisfication</i> dan <i>Transformational Leadership</i>	48
Tabel 2.7. <i>Job Satisfication</i> dan <i>OCB</i>	67
Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel.....	71
Tabel 4.1. Kuisioner Responden.....	103
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	104
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	105
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	106
Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pegawai	106
Tabel 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	107
Tabel 4.7. Rekapitulasi Hasil Karakteristik Responden Dominan	108

Tabel 4.8. Kategori Kelas Interval	110
Tabel 4.9. Analisis Deskriptif Variabel <i>Transformational Leadership</i>	111
Tabel 4.10. Analisis Deskriptif Variabel <i>Servant Leadership</i>	112
Tabel 4.11. Analisis Deskriptif Variabel <i>Job Satisfaction</i>	115
Tabel 4.12. Analisis Deskriptif Variabel <i>OCB</i>	116
Tabel 4.13. Rekapitulasi Variabel Dominan	118
Tabel 4.14. Nilai <i>Loading Factor</i>	120
Tabel 4.15. <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	121
Tabel 4.16. <i>Fornell Larcker</i>	122
Tabel 4.17. <i>Cross Loading</i>	122
Tabel 4.18. <i>Cronbach's alpha</i> dan <i>Composit reliability (rho_c)</i>	123
Tabel 4.19. <i>R-Square</i>	124
Tabel 4.20. Pengujian Pengaruh Langsung	126
Tabel 4.21. Pengaruh Tidak Langsung.....	130
Tabel 4.22. Kesimpulan Uji Hipotesis	132

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Penelitian.....	66
Gambar 4.1 <i>Smart-PLS Algorithm</i>	119
Gambar 4.2. Hasil <i>Brootstraping Smart-PLS</i>	126

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisioner Penelitian	165
Lampiran 2. Tabulasi Data	172
Lampiran 3. Distribusi Jawaban Responden.....	182
Lampiran 4. Analisis Deskriptif Responden Penelitian.....	188
Lampiran 5. Hasil Analisis <i>Outer Model</i>	190
Lampiran 6. Hasil Analisis <i>Inner Model</i>	193
Lampiran 7. Surat Permohonan Izin Penelitian Dokumentasi Penelitian	195
Lampiran 8. Bukti Surat Telah Melaksanakan Penelitian.....	196
Lampiran 9. Dokumentasi Lokasi Penelitian.....	197
Lampiran 10. Biodata Peneliti	198

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam setiap organisasi, baik itu organisasi bisnis, pelayanan publik ataupun lembaga lainnya, dibentuk untuk mencapai visi dan misi yang telah ditentukan bersama. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, organisasi harus memiliki berbagai elemen yang dapat mendukung, salah satunya sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia adalah sekumpulan individu yang terlibat dalam berbagai kegiatan, mulai dari merencanakan dan merancang hingga merumuskan strategi-strategi penting dengan memanfaatkan kemampuan berpikir dan fisik untuk mencapai tujuan utama organisasi (Chaerudin, 2020). Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada kontribusi dan kinerja individu-individu di dalamnya (Fatril *et al*, 2022). Namun, sering kali ketidakmaksimalan dalam kinerja sumber daya manusia bisa disebabkan oleh rendahnya penerapan *OCB* yang menjadi penghambat utama dalam mencapai target perusahaan.

OCB memainkan peran yang sangat vital terutama dalam organisasi seperti rumah sakit, karena rumah sakit memiliki lingkungan kerja yang dinamis dengan tuntutan kerja yang tinggi pada pegawai rumah sakit itu sendiri. Sehingga, memerlukan adanya komitmen dari seluruh staf untuk saling berkolaborasi antar sesama profesi medis. *OCB* didefinisikan sebagai perilaku individu yang bersifat

diskresioner, yaitu perilaku yang dilakukan tanpa paksaan (*informal*) dan perilaku ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi (Organ, 1988). *OCB* juga dapat dipahami sebagai bentuk komitmen pribadi yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tindakan-tindakan positif yang tidak diharapkan dan tanpa mengharapkan imbalan atau umpan balik langsung dari penerima manfaat. (Ginting, 2022). Oleh karena itu, perilaku ini tidak hanya menguntungkan individu, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi dengan cara meningkatkan *OCB* di rumah sakit, salah satu faktor pentingnya bergantung pada kerja sama antara pimpinan perawat dan perawat. Karena pimpinan adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain untuk terlibat dalam berbagai aktivitas atau inisiatif, untuk mencapai tujuan bersama (Permana, 2021). Salah satu gaya kepemimpinan yang memiliki kontribusi besar dalam peningkatan *OCB* dikalangan perawat adalah *transformational leadership*. Definisi dari *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh yang cukup besar kepada para pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini menjadikan dirinya sebagai panutan para pengikutnya, menginspirasi bawahannya untuk mengejar tujuan organisasi, mendorong untuk berfikir kritis dengan cara melihat masalah dari sudut pandang baru, dan menghargai dan peduli dengan kebutuhan pengikutnya (Robbins & Judge, 2015).

Dalam dunia keperawatan, hubungan antara pimpinan perawat dan perawat yang dipengaruhi oleh *transformational leadership* memainkan peran krusial dalam upaya meningkatkan *OCB* di organisasi (Quesado *et al*, 2022). Dengan mempertimbangkan tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi saat ini, sangat penting bagi para pemimpin untuk mengadopsi prinsip-prinsip *transformational leadership* guna meningkatkan kinerja tim dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan individu serta organisasi.

Selain *transformational leadership* terdapat gaya kepemimpinan lain yang dapat mendorong terjadinya *OCB* di kalangan perawat di rumah sakit, yaitu *servant leadership*. Definisi *servant leadership* adalah perilaku kepemimpinan fundamental yang berperilaku etis, membantu pengikut tumbuh dan sukses, memberdayakan, penyembuhan emosional, keterampilan konseptual dan menciptakan nilai bagi masyarakat (Liden *et.al*, 2008). Peran *servant leadership* sangat penting dalam mempengaruhi *OCB* perawat di rumah sakit, karena *servant leadership* memiliki prinsip dan ciri yang sejalan dengan nilai-nilai keperawatan, termasuk kepedulian, empati, kemampuan mendengarkan, kerendahan hati, pelayanan, altruisme, penyembuhan emosional, serta komitmen terhadap pertumbuhan dan kesejahteraan orang lain (Purwanti *et al*, 2023). Oleh karena itu, penerapan *servant leadership* di rumah sakit memberikan manfaat tidak hanya bagi perawat, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan secara keseluruhan.

Dampak dari *transformational leadership* dan *servant leadership* akan berdampak positif terhadap *OCB* jika kepuasan kerja karyawan meningkat. Menurut penelitian Wahyuni *et al*, (2022), kepuasan kerja merupakan salah satu

determinan penting *OCB*, karena karyawan yang merasa puas akan lebih cenderung untuk melampaui tanggung jawab pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan Rusmayanti *et al*, (2022) menguatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *OCB*, sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kepuasan kerja sebagai salah satu faktor penting dalam *OCB* diharapkan dapat meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan di masa mendatang.

Fenomena yang peneliti temukan pada perawat yang bekerja di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari, yaitu masih banyaknya pasien yang terus mengajukan keluhan baik secara *online* melalui aplikasi pengaduan “*esurpuskoranmadi*” ataupun secara *offline* terkait kualitas pelayanan yang diberikan. Keluhan-keluhan ini mencakup beberapa hal, seperti kurangnya ketanggapan dan kecepatan perawat dalam menangani pasien, baik yang segera membutuhkan pertolongan darurat ataupun berdasarkan jadwal yang tertera. Karena fenomena keterlambatan perawat menangani pasien sangat memberikan dampak yang fatal bagi pasien yang ditangani. Selain itu, perawat yang masih sering meninggalkan tanggung jawab piket yang telah dijadwalkan dan perawat masih kurang dalam menunjukkan dukungan empati atau kepedulian kepada pasien yang ditangani. Berdasarkan fenomena tersebut menjadikan alasan utama penulis untuk memilih Rumah Sakit Bhayangkara sebagai objek penelitian. Yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kurangnya kualitas pelayanan perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari.

Sehingga untuk memaksimalkan kesenjangan yang terjadi di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari, peneliti tertarik untuk mengembangkan saran penelitian dari Fahriyansyah *et al* (2022) yaitu, memasukan variabel *servant leadership* yang di prediksi memiliki kecenderungan untuk memberi pengaruh lebih tinggi untuk memaksimalkan *OCB*. Dengan demikian, maka judul penelitian ini adalah “Pengaruh *Servant Leadership* dan *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior Nurse* di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediator”.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian pada latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian tersebut adalah bagaimana pengaruh *servant leadership* dan *transfarmasional leadership* terhadap *OCB* perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari dengan *job satisfication* sebagai variabel mediator. Penelitian ini bertujuan untuk memahami apakah kedua gaya kepemimpinan tersebut dapat meningkatkan *OCB* perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari, dengan mengeskplorasi apakah kepuasan kerja dapat membantu memediasi pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut dalam meningkatkan *OCB* perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka penulis mengidentifikasi pertanyaan inti dari penelitian, yakni sebagai berikut:

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*?
2. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*?

3. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*?
4. Apakah *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*?
5. Apakah *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*?
6. Apakah *Job Satisfaction* berperan memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *OCB*?
7. Apakah *Job Satisfaction* berperan memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *OCB*?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini untuk mengembangkan hasil penelitian sebelumnya dengan cara sebagai berikut:

1. Untuk menguji apakah *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.
2. Untuk menguji apakah *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.
3. Untuk menguji apakah *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.
4. Untuk menguji apakah *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.
5. Untuk menguji apakah *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.
6. Untuk menguji peran *Job Satisfaction* dalam memediasi pengaruh

Transformational Leadership terhadap *OCB*.

7. Untuk menguji peran *Job Satisfaction* dalam memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *OCB*

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah sebelumnya, penulis berharap bahwa penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak sesuai rincian berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat mengasah kemampuan dalam berpikir dan menyelesaikan masalah terkait penelitian, serta memberikan wawasan baru bagi penulis yang segera turut berpartisipasi dalam dunia kerja.

2. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk para pimpinan perawat dalam meningkatkan dan mempertahankan *OCB* perawat saat bekerja. Untuk menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan strategi kepemimpinan manajemen sumber daya manusia di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari.

3. Bagi Riset Mendatang

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau rujukan penelitian selanjutnya guna memperdalam kajian terkait *OCB*, mengembangkan topik atau model riset sejenis, serta memperkaya kajian ilmiah model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini pada lembaga pendidikan tinggi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola tenaga kerja organisasi yang mencakup modal manusia dan aset intelektual. Dengan tujuan agar organisasi dapat mencapai tujuan strategisnya secara efektif (Snell & Morris, 2018). Sumber daya manusia adalah sekumpulan individu yang terlibat dalam berbagai kegiatan, seperti merencanakan, merancang, hingga merumuskan strategi-strategi penting. Dengan memanfaatkan kemampuan berpikir dan fisik untuk mencapai tujuan utama organisasi (Chaerudin, 2020).

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dalam sebuah organisasi, karena setiap individu memiliki peran penting dalam menjalankan fungsi organisasi secara efektif. Sehingga keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kontribusi para anggotanya (Fatril *et al*, 2022). Sumber daya manusia adalah satu unsur yang paling vital bagi organisasi untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan. Karena keberhasilan serta kelangsungan organisasi sangat bergantung pada kualitas kerja dan dukungan setiap individunya (Suryani *et al*, 2020).

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia berperan sebagai elemen vital dan aset berharga dalam sebuah organisasi. Karena penentu keberhasilan organisasi bergantung pada kontribusi dan kinerja sumber daya manusianya. Terlepas dari seberapa maju teknologi atau fasilitas yang dimiliki, masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia dapat mengancam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Snell & Morris (2018) yang kurang lebih terjemahannya adalah:

1. *Planning*: Menentukan kebutuhan jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan untuk mencapai target organisasi di masa depan.
2. *Recruitment*: Proses menarik calon karyawan yang berkualitas agar tertarik melamar ke organisasi.
3. *Staffing*: Menempatkan orang yang tepat di posisi yang sesuai, termasuk proses seleksi dan penempatan.
4. *Job Design*: Merancang struktur pekerjaan, tanggung jawab, dan alur kerja agar efisien dan sesuai dengan tujuan organisasi.
5. *Training/Development*: Pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan, baik dalam jangka pendek (*training*) maupun jangka panjang.
6. *Appraisal*: Menilai sejauh mana karyawan mencapai target dan *standar* kerja yang telah ditentukan.
7. *Communications*: Membangun sistem komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan untuk menciptakan transparansi dan keterlibatan.
8. *Compensations*: Sistem penggajian dan imbalan yang adil dan kompetitif sesuai kontribusi dan tanggung jawab karyawan.
9. *Benefits*: Fasilitas tambahan selain gaji, seperti asuransi, cuti, tunjangan kesehatan, dan pensiun.
10. *Labor Relations*: Menjaga hubungan harmonis antara perusahaan dan karyawan serta menangani konflik perburuhan.

Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuannya dalam merencanakan tenaga kerja, mengelola talenta, mengembangkan kompetensi, dan menciptakan lingkungan kerja yang adil.

2.1.2 *Transformational Leadership*

2.1.2.1 Pengertian *Transformational Leadership*

Transformational Leadership adalah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh yang cukup besar kepada para pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini menjadikan dirinya sebagai panutan para pengikutnya. Dengan cara menginspirasi para bawahannya untuk mengejar tujuan organisasi, dan mendorong untuk berfikir kritis (Robbins & Judge, 2015). *Transformational Leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pemberian inspirasi, pembinaan, dan pengakuan terhadap potensi para anggotanya. Dalam posisi ini, pemimpin berperan sebagai sumber motivasi, mendorong seluruh tim untuk berinovasi, beradaptasi, dan mendedikasikan diri untuk membina perubahan positif dalam organisasi. (Benmira *et al*, 2021).

Transformational Leadership adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi anggota timnya, sekaligus memberikan perhatian terhadap perkembangan dan pertumbuhan pribadi masing-masing karyawan. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya mendorong pencapaian tujuan profesional karyawan, tetapi juga menumbuhkan rasa pemberdayaan dan inisiatif (Purwanto *et al*, 2023). *Transformational leadership* dapat dipahami juga sebagai gaya kepemimpinan di mana para pemimpin memanfaatkan karisma dan kemampuan pribadinya. Dengan cara menginspirasi dan memotivasi pengikut, serta mendorong pemikiran kreatif dan inovatif dalam organisasi (Sinaga *et al*, 2021).

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan ini berfokus pada perubahan dan inovasi

dalam organisasi. Dimana pemimpin dan pengikut memiliki hubungan yang saling memotivasi, bertujuan untuk mengembangkan potensi individu yang dipimpinnya agar mampu melampaui batasan kinerja yang ada.

2.1.2.2 Karakteristik *Transformational Leadership*

Menurut Muhammad *et al* (2021) *transformational leadership* memiliki sejumlah karakteristik utama, yaitu:

- a. Karisma: Pemimpin memiliki daya tarik pribadi yang kuat, yang mampu menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya.
- b. Stimulasi intelektual: Pemimpin mendorong untuk berpikir kritis dan kreatif, serta mengenali berbagai masalah yang ada dan mencari solusi yang inovatif.
- c. Perhatian terhadap kebutuhan individu: Pemimpin memiliki kepedulian yang mendalam terhadap kesejahteraan setiap pengikut. Dengan memberi dukungan dan dorongan untuk membantu individu berkembang, baik dalam konteks pribadi maupun profesional.
- d. Motivasi yang menginspirasi: Pemimpin memahami pentingnya komunikasi yang menyentuh perasaan, bukan sekadar menyampaikan informasi secara verbal.
- e. Meningkatkan kemandirian pengikut: Pemimpin berfokus pada pengembangan kapasitas para pengikutnya agar dapat berdiri sendiri dan mengambil keputusan yang baik tanpa bergantung sepenuhnya pada pimpinan.
- f. Keteladanan melalui tindakan: Pemimpin lebih banyak menunjukkan contoh melalui tindakan nyata, daripada hanya berbicara untuk memotivasi pengikutnya.

Sementara menurut Luthans (2011) mengungkapkan beberapa karakteristik *transformational leadership* yang kurang lebih terjemahannya sebagai berikut:

- a. Visioner: Pemimpin memiliki kemampuan untuk merumuskan visi yang unik dan inspiratif untuk mendorong mencapai tujuan bersama.
- b. Pengaruh yang Positif: Pemimpin memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi keuntungan kelompok atau organisasi.
- c. Keterlibatan Emosional: Pemimpin mendorong pengembangan hubungan emosional yang mendalam di antara para pengikut, dengan tujuan untuk menghasilkan dedikasi kepada pemimpin dan organisasi.
- d. Pengembangan Individu: Pemimpin berfokus pada pengembangan pribadi dan profesional pengikut. Dengan memberikan dukungan dan bimbingan untuk membantunya mencapai potensi penuh.
- e. Pemecahan Masalah yang Kreatif: Pemimpin mendorong inovasi dan berpikir kreatif di antara pengikut. Agar tim dapat menemukan solusi baru dan efektif terhadap tantangan yang dihadapi.

- f. Model Perilaku yang Positif: Pemimpin menunjukkan perilaku yang diinginkan dan nilai-nilai yang sejalan dengan visi organisasi.
- g. Keterbukaan terhadap Perubahan: Pemimpin memiliki sikap terbuka terhadap perubahan dan membantu pengikut untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Dengan karakteristik-karakteristik tersebut, pemimpin tidak hanya menginspirasi melalui kata-kata. Tetapi juga dengan tindakan konkret yang mendorong perubahan dan pengembangan baik pada individu maupun organisasi secara keseluruhan.

2.1.2.3 Indikator *Transformational Leadership*

Menurut Robbins & Judge (2015) mengungkapkan beberapa indikator dari kepemimpinan transformasional kurang lebih terjemahannya sebagai berikut:

- a. *Idealized influence (or charismatic influence)* adalah Pemimpin yang menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya oleh pengikutnya, sehingga bawahan termotivasi untuk mengikuti jejaknya.
- b. *Inspirational motivation* adalah Pemimpin yang dapat memberikan harapan dan motivasi bagi timnya untuk mencapai tujuan bersama.
- c. *Intellectual stimulation* adalah Pemimpin yang dapat memotivasi dan mendorong para pengikutnya untuk berpikir kritis dan menemukan solusi terbaik.
- d. *Individualized consideration* adalah Pemimpin yang menghargai para pengikutnya dengan menunjukkan perhatian terkait kebutuhan pengikutnya.

Menurut Burns (1978) mengungkapkan indikator dari kepemimpinan transformasional kurang lebih terjemahannya sebagai berikut:

- a. *Elevating the moral values of followers*: Pemimpin membantu pengikut mencapai standar moral dan etika yang lebih tinggi.
- b. *Mutual stimulation and elevation*: Pemimpin dan pengikut saling menginspirasi untuk bertumbuh dan berkembang.
- c. *Change-oriented leadership*: Fokus pada perubahan signifikan, bukan hanya mempertahankan status quo.

Menurut Leithwood & Jantzi (2000) menjelaskan beberapa indikator dari kepemimpinan transformasional kurang lebih terjemahannya sebagai berikut

- a. *Building a shared vision*: Membangun visi bersama

- b. *Fostering commitment to group goals*: Mendorong komitmen pada tujuan kelompok.
- c. *Providing individualized support*: Memberikan dukungan personal.
- d. *Providing intellectual stimulation*: Menstimulasi kemampuan berpikir kritis.
- e. *Modeling best practices and organizational values*: Menjadi teladan dalam perilaku dan nilai organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mendorong pencapaian tujuan bersama, tetapi juga menumbuhkan perubahan positif dan perkembangan pribadi baik bagi dirinya maupun pengikutnya.

2.1.3 *Servant Leadership*

2.1.3.1 Pengertian *Servant Leadership*

Servant Leadership adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan terhadap pengikutnya. Hal ini meliputi tindakan yang etis, komitmen untuk membantu pengikut tumbuh dan berkembang, pemberdayaan, penyembuhan emosional, kemampuan berpikir konseptual, dan penciptaan nilai bagi komunitas atau masyarakat. (Liden *et.al*, 2008). *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menekankan empati, mendengarkan secara aktif dan berfokus pada pemenuhan kebutuhan pengikutnya daripada memenuhi keinginan atau ambisi pribadi. Sehingga dengan gaya kepemimpinan ini dapat menumbuhkan lingkungan yang kolaboratif, suportif, dan berorientasi pada pertumbuhan (Canavesi *et al*, 2022).

Servant Leadership adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan pengembangan individu sebagai prioritas utama dan mendorong terciptanya kolaborasi di antara anggota tim. Pendekatan ini bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana setiap orang merasa termotivasi untuk bekerja bersama demi mencapai tujuan bersama organisasi secara efektif dan berkelanjutan

(Hai & Van, 2021). *Servant Leadership* adalah kepemimpinan yang memenuhi kebutuhan psikologis mendasar seluruh bawahannya. sehingga dapat meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri karyawan, sekaligus memotivasi karyawan untuk melakukan tugas-tugas yang selaras dengan tujuan organisasi (Purwanti *et al*, 2023).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemenuhan kebutuhan pengikut, dengan mengutamakan kesejahteraan para bawahannya dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Pendekatan ini menciptakan lingkungan yang memfasilitasi pertumbuhan, kepercayaan, dan kinerja yang lebih baik, sekaligus memastikan tujuan organisasi tercapai dengan cara yang harmonis.

2.1.3.2 Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut Mulyaningrum *et al* (2022) mengungkapkan karakteristik dari *servant leadership*, yaitu:

- a. Konseptualisasi: Pemimpin memberikan arahan yang terarah dan terintegrasi, serta memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil relevan dengan tujuan strategis organisasi.
- b. Penyembuhan emosional: Pemimpin memiliki kemampuan untuk mendengarkan, memahami, dan membantu mengatasi masalah emosional yang mungkin dihadapi oleh anggota tim. Sehingga para pengikut merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk tumbuh secara emosional.
- c. Memprioritaskan kebutuhan pengikut: Pemimpin menempatkan kebutuhan dan kesejahteraan anggota tim di atas kepentingan pribadi.
- d. Memfasilitasi pertumbuhan dan keberhasilan pengikut: Pemimpin membantu karyawan untuk mencapai potensi terbaiknya. Dengan memberikan pelatihan, peluang untuk berkembang, dan umpan balik konstruktif.
- e. Menunjukkan perilaku etis: Pemimpin membangun budaya yang mendukung nilai-nilai moral yang kuat di dalam organisasi. Sehingga menciptakan rasa saling percaya dan menghormati di antara anggota tim.
- f. Memberdayakan: Pemimpin menciptakan rasa percaya diri, meningkatkan keterlibatan, dan membantu pengikut merasa lebih berdaya dalam lingkungan kerjanya,

- g. Menghasilkan nilai bagi masyarakat: Pemimpin memastikan bahwa kepemimpinan yang diterapkan memberikan manfaat tidak hanya untuk individu dalam organisasi, tetapi juga untuk komunitas yang lebih luas.

2.1.3.3 Indikator *Servant Leadership*

Menurut Liden *et.a* (2008) mengungkapkan tujuh indikator *servant leadership* yang kurang lebih terjemahannya adalah:

- a. *Emotional healing*: Pemimpin menunjukkan kepekaan terhadap masalah pribadi bawahannya.
- b. *Helping subordinates grow and succeed*: Pemimpin menunjukkan perhatian yang tulus terhadap pertumbuhan dan pengembangan karier bawahannya.
- c. *Creating value for the community*: Pemimpin memberikan kepedulian yang sadar dan tulus untuk membantu masyarakat.
- d. *Behaving ethically*: Pemimpin memiliki prinsip moral yang tinggi dengan cara berinteraksi secara terbuka, adil, dan jujur .
- e. *Empowerment*: Pemimpin mendorong dan memberikan kepercayaan kepada bawahannya dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah, serta mengambil keputusan.
- f. *Putting subordinates first*: Pemimpin menempatkan kebutuhan dan kesejahteraan bawahan sebagai prioritas utama.
- g. *Conceptual skills*: Pemimpin memiliki pengetahuan tentang organisasi dan tugas yang ada sehingga mampu berfikir strategis dan mengambil keputusan yang bijak untuk kepentingan organisasi dan bawahannya.

Menurut Laub (1999) mengungkapkan indikator *servant leadership* yang kurang lebih terjemahannya adalah:

- a. *Valuing People*: Menghargai orang lain sebagai pribadi, mendengarkan dan menghormati kontribusi karyawannya.
- b. *Developing People*: Mendorong pertumbuhan dan pengembangan pribadi karyawan.
- c. *Building Community*: Membangun koneksi dan komunitas yang sehat dalam organisasi.
- d. *Displaying Authenticity*: Bertindak jujur, terbuka, dan dapat dipercaya.
- e. *Providing Leadership*: Menyediakan arah, visi, dan struktur sambil tetap melayani orang lain.
- f. *Sharing Leadership*: Mempromosikan keterlibatan bersama dan pengambilan keputusan partisipatif.

Menurut Eva *et al* (2019) mengungkapkan beberapa indikator *servant leadership*:

- a. Integritas: Pemimpin bertindak sesuai dengan nilai-nilai moral yang tinggi dan jujur dalam perkataan maupun tindakan.
- b. Kerendahan hati: Pemimpin tidak menonjolkan diri, terbuka terhadap kritik dan pendapat orang lain, serta mengakui keterbatasannya.
- c. Pemberdayaan: Pemimpin mendorong pengikut untuk tumbuh mandiri dan percaya diri dalam mengambil keputusan.
- d. Memberi ruang: Pemimpin memfasilitasi kesuksesan pengikut tanpa mencari pujian atau sorotan.
- e. Akuntabilitas: Mendorong pengikut bertanggung jawab atas segala tindakan sambil tetap mendukung para bawahannya.
- f. Keberanian: Berani mengambil keputusan yang sulit demi kebaikan orang lain dan organisasi.
- g. Pemaaf: Mampu memaafkan kesalahan pengikut dan membantu bawahan untuk belajar darinya.

Secara umum, *servant leadership* menekankan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, yang berfokus pada kebutuhan dan kesejahteraan bawahan, membangun hubungan yang sehat, serta memimpin dengan nilai moral yang kuat demi kebaikan bersama.

2.1.4 Job Sastification

2.1.4.1 Pengertian Job Satisfaction

Job Satisfaction merujuk pada perasaan positif atau negatif yang dirasakan seseorang terkait dengan pekerjaannya. Dipengaruhi oleh penilaian individu terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan para pengikutnya (Spector, 1985). *Job Satisfaction* adalah tingkat pemenuhan harapan, keinginan, dan ekspektasi individu terkait pekerjaan para bawahan yang memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek dalam organisasi. Ketika harapan karyawan terhadap pekerjaannya tercapai, hal ini dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi tingkat perputaran karyawan, dan menurunkan tingkat ketidakhadiran. Sebaliknya, jika ekspektasi tidak terpenuhi, karyawan cenderung mengalami tingkat stres yang lebih tinggi,

yang berdampak pada keselamatan kerja dan menimbulkan berbagai masalah lainnya, seperti penurunan motivasi dan keterlibatan (Othman *et al*, 2022).

Job Satisfaction adalah perasaan atau emosi yang dirasakan oleh karyawan dan dipertahankan sepanjang durasi kinerja karyawan dalam pekerjaan. Emosi ini muncul sebagai hasil dari bagaimana karyawan menilai pengalamannya di tempat kerja. Dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti dukungan dari atasan, peluang untuk berkembang, dan penghargaan yang diterima (Lee *et al*, 2022). *Job Satisfaction* dapat dipahami sebagai emosi yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya yang tercermin dalam tanggung jawabnya terhadap pekerjaan tersebut. Jika pekerja menikmati pekerjaannya, para bawahannya akan lebih berinvestasi dalam keberhasilan perusahaan, lebih bersedia bekerja lebih keras dan secara umum lebih terlibat dengan pekerjaannya secara keseluruhan (Saputra, 2021)

Berdasarkan uraian diatas *job satisfaction* dapat disimpulkan sebagai perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terkait pekerjaannya. Yang dipengaruhi oleh asumsi, penilaian tugas, faktor eksternal, dan dinamika interpersonal di tempat kerja. Sebagai aturan umum, pekerja yang bahagia lebih terlibat, antusias, dan produktif daripada pekerja yang tidak bahagia, yang dapat menimbulkan stres, motivasi rendah, dan masalah lain di tempat kerja.

2.1.4.2 Karakteristik *Job Satisfaction*

Menurut Luthans (2006) mengungkapkan beberapa karakteristik dari *job satisfaction* yang kurang lebih terjemahannya adalah:

1. Faktor Intrinsik: Pekerjaan yang memberikan rasa pencapaian dan makna cenderung meningkatkan kepuasan.

2. Faktor Ekstrinsik: Mencakup gaji, tunjangan, dan kondisi kerja. Aspek ini dapat memengaruhi kepuasan, meskipun tidak selalu berkontribusi pada motivasi jangka panjang.
3. Hubungan Sosial: Interaksi dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan juga berpengaruh besar. Lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif dapat meningkatkan kepuasan.
4. Keselarasan Nilai: Ketika nilai dan tujuan individu selaras dengan misi dan visi organisasi, individu cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya.
5. Peluang untuk Berkontribusi: Kesempatan untuk memberikan kontribusi yang signifikan dalam pekerjaan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

2.1.4.3 Indikator *Job Satisfaction*

Menurut Spector (1985) adapun indikator dari *job satisfaction* yang kurang lebih terjemahannya adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri: Tingkat kepuasan karyawan terhadap isi, tantangan, dan makna dari pekerjaan yang dilakukan
2. Gaji: Segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi .
3. Promosi: Perubahan pekerjaan dan tanggung jawab lebih tinggi daripada yang telah dibebankan kepada pegawai sebelumnya.
4. Rekan Kerja: Terciptanya kerjasama yang harmonis antara pegawai yang ada dalam organisasi.
5. Pengawasan: Kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan tugas atau pekerjaan seseorang agar proses pekerjaan sesuai dengan hasil yang di inginkan.

Sedangkan menurut Locke (1976) adapun indikator dari *job satisfaction* yang kurang lebih terjemahannya adalah:

1. *Nature of Work*: Sejauh mana seseorang merasa pekerjaan yang dilakukan menarik dan bermakna.
2. *Pay*: Kepuasan terhadap kompensasi finansial yang diterima.
3. *Promotion Opportunities*: Kesempatan untuk kemajuan karir dalam organisasi.
4. *Supervision*: Hubungan dan dukungan dari atasan langsung.
5. *Coworkers*: Hubungan interpersonal dan suasana kerja dengan sesama pekerja.

Adapun menurut Hoppock (1935) adapun indikator dari *job satisfaction* yang kurang lebih terjemahannya adalah:

1. *Work Itself*: Kepuasan terhadap sifat dan tantangan pekerjaan.
2. *Pay*: Kepuasan terhadap penghasilan yang diterima.
3. *Opportunities for Advancement*: Kesempatan untuk kenaikan jabatan.
4. *Supervision*: Kepuasan terhadap hubungan dan dukungan dari atasan.

5. *Working Conditions*: Lingkungan fisik dan kondisi kerja yang nyaman.
6. *Colleagues*: Hubungan baik dengan rekan kerja.
7. *Job Security*: Rasa aman akan keberlangsungan pekerjaan.

Secara umum, ketiga teori menjelaskan bahwa kepuasan kerja timbul ketika karyawan merasa pekerjaan dihargai secara finansial, memiliki peluang berkembang, dan berada di lingkungan kerja yang mendukung.

2.1.5 *Organizational Citizenship Behavior*

2.1.5.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

OCB adalah perilaku individu yang bersifat diskresioner, yaitu perilaku yang dilakukan tanpa paksaan (*informal*). Perilaku ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi (Organ, 1988). *OCB* merupakan tindakan sukarela yang dilakukan oleh karyawan untuk membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan, tanpa mengharapkan imbalan langsung. Meskipun *OCB* tidak selalu diakui atau dihargai dalam sistem penghargaan formal, perilaku ini memainkan peran penting dalam mendukung kelancaran operasional organisasi. (Najih *et al*, 2022).

OCB adalah karakteristik perilaku individu yang dilakukan secara sukarela tanpa adanya paksaan, yang berkontribusi secara keseluruhan pada peningkatan efektivitas fungsi organisasi. Perilaku ini tidak diatur atau dipengaruhi oleh sistem imbalan formal yang ada dalam organisasi. Dengan kata lain, individu melakukan perilaku tersebut karena keinginan pribadi, dan bukan karena adanya tuntutan atau penghargaan resmi dari organisasi, sehingga hal ini bisa meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Rohimah, 2023). *OCB* adalah perilaku yang diberikan oleh karyawan yang melebihi deksripsi pekerjaan formal. Perilaku ini mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja yang membutuhkan, bersedia

menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan, serta patuh terhadap peraturan dan prosedur yang berlaku di tempat kerja (Putra *et al*, 2021).

Berdasarkan uraian definisi *OCB* diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *OCB* adalah perilaku sukarela karyawan yang mendukung kelancaran organisasi, seperti membantu rekan kerja dan mematuhi peraturan tanpa mengharapkan imbalan langsung. Meskipun tidak diatur secara formal, *OCB* berkontribusi pada efektivitas organisasi dengan meningkatkan kerja sama dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

2.1.5.2 Karakteristik *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (1988) beberapa karakteristik dari *OCB* yang kurang lebih terjemahannya adalah:

1. Ketika karyawan memiliki beban kerja yang intensif, karyawan bekerja lembur dengan meminimalkan jam istirahat normal.
2. Karyawan sering memberikan pendapat untuk memperbaiki institusinya.
3. Karyawan sering melakukan pekerjaan lebih dari pada yang seharusnya dirinya dibayar.
4. Karyawan berusaha membantu karyawan baru di kantornya, walaupun bukan bagian dari kewajibannya.

2.1.5.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (1988) mengungkapkan beberapa indikator dari *OCB* yang kurang lebih terjemahannya adalah:

1. *Altruisme* (pengabdian): Perilaku individu untuk membantu rekan kerja atau pimpinan, tanpa pamrih (*motives or interest*) tujuan pribadi.
2. *Conscientiousness* (kesungguhan berkerja): Perilaku kerja yang menunjukkan tanggung jawab, disiplin, dan kepatuhan melebihi standar minimum organisasi.
3. *Courtesy* (keberhati-hatian): Perilaku individu yang penuh perhatian untuk mencegah terjadinya masalah yang menimpa organisasinya.
4. *Civic virtue* (warga yang bijak): Keterlibatan aktif dalam kehidupan organisasi, termasuk dalam kegiatan di luar tugas inti.
5. *Sportmanship*: Kesiediaan untuk menerima situasi yang tidak ideal tanpa mengeluh, menciptakan konflik, atau bersikap negatif.

Menurut McLean Parks *et al* (1995) mengungkapkan beberapa indikator dari OCB yang kurang lebih terjemahannya adalah:

1. *Helping*: Membantu rekan kerja secara sukarela.
2. *Sportsmanship*: Bersikap positif dan tidak mengeluh meskipun ada kesulitan.
3. *Organizational Loyalty*: Mendukung dan mempertahankan nama baik organisasi.
4. *Organizational Compliance*: Mematuhi aturan dan prosedur organisasi.
5. *Individual Initiative*: Mengambil inisiatif tanpa disuruh untuk menyelesaikan tugas.

Adapun Podsakoff (2014) mengungkapkan beberapa indikator dari OCB yang kurang lebih terjemahannya adalah:

1. *Helping*: Membantu rekan dan atasan di luar tugas formal.
2. *Courtesy*: Mencegah masalah dan konflik antar rekan kerja.
3. *Sportsmanship*: Bersikap positif meski menghadapi situasi sulit.
4. *Civic Virtue*: Terlibat aktif dalam aktivitas organisasi.
5. *Voice*: Memberikan masukan dan ide untuk perbaikan organisasi.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa OCB mencerminkan perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga sikap positif, patuh terhadap aturan, serta aktif memberikan kontribusi untuk kemajuan organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh Transformational Leadership terhadap OCB

Penelitian yang dilakukan oleh Fahriyansyah *et al* (2022) dengan judul “*Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior in The Local Public Hospital of Indonesia: The Impact of Job Satisfaction*”. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap OCB di kalangan perawat rumah sakit daerah, dengan menyoroti peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Studi ini menggunakan

pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 123 perawat di RSUD dr. Iskak Tulungagung, Jawa Timur, dan sebanyak 110 kuesioner yang dikembalikan dinyatakan valid dan dianalisis menggunakan teknik *Partial Least Square* (PLS). Temuan penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *OCB* dan kepuasan kerja. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *OCB*, meskipun berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *OCB*. Dalam konteks mediasi, kepuasan kerja berperan secara signifikan dalam menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *OCB*. Oleh karena itu, hasil studi ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memegang peran penting dalam mendorong perilaku kerja sukarela di kalangan perawat pada institusi pelayanan publik.

Penelitian yang dilakukan oleh Hermawan *et al* (2024) dengan judul “*The Role of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior of SMEs Employees in The Digital Era*”. Penelitian ini membahas hubungan antara *transformational leadership*, *job satisfaction*, *organizational commitment* dan *OCB*”. Dengan menggunakan metode pendekatan kuantitatif yang melibatkan 368 karyawan dan analisis data menggunakan *Partial Least Square - Structural Equation Modeling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *OCB*. Penelitian ini menekankan pentingnya

menerapkan *transformational leadership* meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk mendorong *OCB*, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan daya saing usaha kecil menengah secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Jannati *et al* (2022) dengan judul “*The Effect of Transformational Leadership Style and Compensation on Organizational Citizenship Behavior and Their Implications on The Performance of Police Apparatus at the Ditreskrimsus Polda Aceh*”. Penelitian ini melibatkan 129 responden, menggunakan metode kuantitatif dengan alat analisis *SEM PLS*, hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berdampak positif terhadap *OCB* dan kinerja, sementara kompensasi juga memiliki peran penting. Penelitian ini mengungkapkan bahwa *transformational leadership* merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja aparat kepolisian di Polda Aceh Ditreskrimsus dalam upaya mencapai kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Suriansyah *et al* (2022) dengan judul “*The Effect of The Transformational Leadership, Work Culture and Work Environment on Teachers' Organizational Citizenship Behavior*”. Penelitian ini menguji pengaruh *transformational leadership* budaya kerja, dan lingkungan kerja terhadap *OCB* guru PAUD di Indonesia. Menggunakan pendekatan kuantitatif yang melibatkan 117 guru. Temuan ini mengungkapkan bahwa *transformational leadership* memiliki efek positif langsung pada *OCB* guru dan juga meningkatkan budaya kerja dan lingkungan kerja, yang pada gilirannya secara signifikan berdampak pada *OCB*. Penelitian ini menggaris bawahi peran penting dari kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung dalam

mempromosikan keterlibatan guru dalam perilaku yang melebihi persyaratan pekerjaan formal, yang juga berkontribusi pada peningkatan hasil pendidikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurhidayati *et al* (2021) dengan judul “*The Effects of Transformational Leadership and Perceived Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior Among Temporary Employees at The National Land Agency in Jakarta, Emphasizing The Role of Job Satisfaction as an Intervening Variable*”. Penelitian ini melibatkan 240 karyawan sementara dan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *SEM* untuk analisis data. Hasil studi ini menyatkan bahwa *transformational leadership* berdampak langsung terhadap *OCB*. Penelitian ini menyoroti pentingnya *transformational leadership* yang mendukung dan perlakuan yang adil dapat mendorong tenaga kerja yang lebih berkomitmen dan produktif.

Penelitian yang dilakukan oleh Aras *et al* (2022) dengan judul “*The Effects of Various Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Across Different Organizational Levels*”. Studi ini menyelidiki dampak berbagai gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan *OCB* di berbagai hierarki organisasi. Menggunakan metode kuantitatif dengan alat analisis ANOVA, sampel yang digunakan adalah staff dan Supervisor dari PT. Prodia, PT. Toyota Kalla, dan R8 Mart Makassar. Hasilnya menunjukkan bahwa *transformational leadership* adalah gaya yang paling efektif untuk meningkatkan baik kepuasan kerja maupun *OCB*. Penelitian ini menggunakan desain survei potong lintang dengan kuesioner yang diisi sendiri di antara karyawan dan supervisor dari beberapa perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rimatanti *et al* (2023) dengan judul “*Influence of Quality Of Work Life (QWL), Organizational Commitment (OC) and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior*”. Penelitian ini membahas kepemimpinan seorang tokoh yaitu Dr. R. Goeteng Taroenadibrata Purbalingga dan menekankan pentingnya mendukung karyawan untuk meningkatkan kepercayaan diri dan kinerjanya, sejalan dengan tujuan perusahaan. Data dikumpulkan dari 165 perawat dan dianalisis dengan SPSS. *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*, sementara *Organizational Commitment* memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan. *Transformational Leadership* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

Tabel 2.1 Transformational Leadership dan OCB

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	<p>Fahriyansyah et al (2022).</p> <p>“<i>Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior in The Local Public Hospital of Indonesia: The Impact of Job Satisfaction</i>”.</p> <p><i>International Journal of Research in Business and Social Science, Vol. 11, No. 5</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 110 Perawat</p>	<p>Transformational Leadership: Bass & Avolio (1990) <i>Idealized Influence, Individualized Consideration, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation</i></p> <p>OCB: Organ et al (2006) <i>Conscientiousness, Altruism, Sportmanship, Courtesy</i></p>	<p><i>Transformational leadership</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i>.</p>
2.	<p>Hermawan et al (2024)</p> <p>“<i>The Role of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior of SMEs Employees in The Digital Era</i>”</p> <p><i>Journal of Infrastructure, Policy and Development, Vol. 8, No. 7</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Transformational Leadership: Podsakoff (1990) <i>Articulating a Vision, Providing an Appropriate Model, Fostering the Acceptance of Group Goals, High Performance Expectations, Providing Individualized Support, Intellectual Stimulation.</i></p>	<p><i>Transformational leadership</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i></p>

	Alat analisis: PLS Sampel: 368 Karyawan	OCB: Podsakoff <i>et al</i> (2000) <i>Helping Behavior, Sportsmanship, Organizational Loyalty, Organizational Compliance, Individual Initiative, Civic Virtue, Self-Development.</i>	
3.	Jannati <i>et al</i> (2022) <i>“The Effect of Transformation Leadership Style and Compensation on Organizational Citizenship Behavior and Their Implications on The Performance of Police Apparatus at The Ditreskrimsus Polda Aceh”</i> <i>International Journal of Scientific and Management Research, Vol. 5, No. 3</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 129 Polisi	Transformational Leadership: Tichy & Devanna. (1986) <i>Recognizing the Need for Change, Creating a New Vision, Institutionalizing Change.</i> OCB: Van Dyne <i>et al</i> (1995) <i>Helping, Loyalty, Compliance, Civic Participation, Initiative</i>	Transformational leadership berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB
4.	Suriansyah <i>et al</i> (2022) <i>“The Effect of The Transformational Leadership, Work Culture and Work Environment on Teachers' Organizational Citizenship Behavior”</i> <i>Journal of Social Science and Human Research, Vol. 5, No. 12</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 117 Guru PAUD	Transformational Leadership: Leithwood & Jantzi (2000) <i>Building a School Vision, Establishing School Goals, Providing Intellectual Stimulation, Offering Individualized Support, Modeling Best Practices and Values, Demonstrating High Performance Expectations, Creating a Productive School Culture.</i> OCB: Boiral (2002) <i>Eco-Initiatives, Eco-Civic Engagement, Eco-Helping.</i>	Transformational leadership berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB
5.	Nurhidayati <i>et al</i> (2021) <i>“The Effects of Transformational Leadership and Perceived Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior Among Temporary Employees at The National Land Agency in Jakarta, Emphasizing The Role of Job Satisfaction As an Intervening Variable</i> <i>International Journal of Social</i>	Transformational Leadership: Rafferty & Griffin (2004) <i>Vision, Inspirational Communication, Supportive Leadership, Intellectual Stimulation, Personal Recognition.</i> OCB: Organ <i>et al</i> (2006) <i>Conscientiousness, Altruism, Sportmanship, Courtesy</i>	Transformational leadership berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB

	<p><i>Sciences World, Vol. 3, No. 2</i> Metode:Kuantitaif Alat analisis: PLS Sampel: 240 Karyawan</p>		
6.	<p>Aras et al, (2022)</p> <p><i>“The Effects of Transformational Leadership and Perceived Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior Among Temporary Employees at The National Land Agency in Jakarta, Emphasizing The Role of Job Satisfaction as an Intervening Variable”</i></p> <p><i>Interdisciplinary Conference of Psychology, Health, and Social Science, Vol 6, No.3</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: ANOVA Sampel: Staff dan Supervisor dari PT. Prodia, PT. Toyota Kalla, dan R8 Mart Makassar.</p>	<p>Transformational Leadership: Bass & Avolio (1990) <i>Idealized Influence, Individualized Consideration, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation.</i></p> <p>OCB: Organ & Ryan (1995) Sukarela, Dihargai secara formal, Mendukung fungsi organisasi, Meningkatkan efektivitas organisasi.</p>	<p><i>Transformational leadership</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB.</p>
7.	<p>Rimatanti et al (2023).</p> <p><i>“Influence of Quality of Work Life (QWL), Organizational Commitment (OC) and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB)”</i></p> <p><i>Journal of Economics, Social, and Humanities, Vol 1. No. 1</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: SPSS Sampel: 165 Perawat</p>	<p>Transformational Leadership: Bass & Avolio (1990) <i>Idealized Influence, Individualized Consideration, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation</i></p> <p>OCB: Organ et al (2006) <i>Conscientiousness, Altruism, Sportmanship, Courtesy</i></p>	<p><i>Transformational leadership</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB</p>

Sumber: Data sekunder diolah 2024

2.2.2 Pengaruh *Servant leadership* terhadap OCB

Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen et al (2020) dengan judul “*Servant Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction.*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji proses pembentukan OCB pada karyawan. Dengan jumlah responden 67 orang dan alat analisis yang digunakan SEM PLS. Temuan peneltian ini menunjukkan bahwa

servant leadership dan *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan *OCB*.

Penelitian lainnya juga yang dilakukan oleh Sutiyatno (2024) dengan judul penelitian “*The Effect of Servant Leadership and Authentic Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior*”. Penelitian ini membahas pengaruh kepemimpinan yang melayani dan kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan, dengan *OCB* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di kalangan karyawan sebuah bank swasta di Indonesia menggunakan metode kuantitatif. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut berkontribusi positif terhadap *OCB*, yang secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menekankan pentingnya *servant leadership* dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan hasil kerja.

Penelitian dari Subhaktiyasa *et al* (2023) dengan judul penelitian “*The Effect of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior*”. Penelitian ini menyelidiki pengaruh berbagai gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan melayani, dan spiritual terhadap *OCB* di kalangan dosen universitas di Bali, Indonesia. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis data *PLS*, dengan 120 responden. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *servant leadership* dan spiritual menunjukkan efek positif. Temuan ini menyoroti pentingnya menggabungkan berbagai gaya kepemimpinan untuk mendorong *OCB* secara efektif dalam konteks pendidikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ludin *et al* (2023) dengan judul “*The Relationship Between Servant Leadership, Organizational Commitment, And Organizational Citizenship Behavior Among Employees at Minhajul Haq Islamic Boarding School in Purwakarta, Indonesia.*” Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel 78 karyawan dengan menggunakan *SEM PLS* 3.0. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *OCB* tetapi komitmen organisasi yang tinggi mendorong *OCB* di antara karyawan.

Penelitian oleh Pratiwi *et al* (2021) dengan judul “*Organizational Citizenship Behavior While Mediating Self Efficacy, Servant Leadership and Organization Culture on Employee Performance*”. Penelitian ini menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan sistem *SmartPLS*. Berdasarkan hasil penelitian dengan melalui kuesioner kepada 52 karyawan, maka didapatkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif positif dan tidak signifikan terhadap *OCB*. Sehingga dalam penelitian ini disarankan setiap pemimpin perlu lebih memperhatikan setiap anggota tim, meningkatkan kemampuan komunikasi yang dilandasi empati dan simpati, dan seorang pemimpin juga harus mampu mengakomodasi dan dapat menghargai setiap anggota tim yang menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Penelitian oleh Susanto (2023) dengan judul “*The Role of Servant Leadership, Perceived Organizational Support (POS) on SMEs Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Responden penelitian

ini adalah 278 pimpinan UMKM di Banten yang ditentukan dengan metode *simple random sampling*. Data penelitian diperoleh dengan menyebarkan kuesioner secara online melalui media sosial. Setiap indikator penelitian diukur dengan menggunakan *skala likert* dan alat analisis yang digunakan adalah *software SmartPLS*. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *OCB*.

Penelitian yang dilakukan oleh Wei Si *et al* (2023) dengan judul “*Taken for Granted: When Servant Leadership May Be Negatively Related to OCB Via Psychological*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang kapan dan mengapa *servant leadership* dapat menghambat *OCB* dengan mengambil presepektif dari perbandingan sosial. Menggunakan metode kuantitatif dan alat analisis *CFA*, dengan sampel 246 Perawat dan 44 Kepala Perawat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* pada tingkat individu berhubungan negatif dengan *OCB*, melalui hak psikologis, tetapi hanya jika *servant leadership* rata-rata berada di kelompok rendah.

Tabel 2.2 *Servant leadership* dan *OCB*

No	Identitas Jurnal	Teori dan Variabel	Hasil
1.	<p>Jufrizen et al. (2020)</p> <p><i>Servant Leadership and Organizational “Culture on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction”</i></p> <p><i>In International Journal of Science, Technology and Management. Vol.1, No. 2</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: SEM-PLS Sampel: 67 Karyawan</p>	<p><i>Servant Leadership:</i> Dennis & Bocarnea (2005) Kasih sayang, Pemberdayaan, Vision, Kerendahan hati, Kepercayaan</p> <p><i>OCB:</i> Organ et al (2006) Conscientiousness, Altruism, Sportmanship, Courtesy</p>	<p><i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i>.</p>

2.	<p>Sutiyatno (2024)</p> <p><i>“The Effect of Servant Leadership and Authentic Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior”</i></p> <p><i>Journal of Economics, Finance and Management Studies, Vol. 7, No.1</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 58 Karyawan</p>	<p>Servant Leadership: Barbuto & Wheeler (2006) <i>Altruism, Emotional healing, Empowering, Ethical behavior; Putting followers first.</i></p> <p>OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i></p>	<p><i>Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.</i></p>
3.	<p>Subhaktiyasa et al (2023)</p> <p><i>“The Effect of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior”</i></p> <p><i>Jurnal Organisasi dan Manajemen, Vol. 19, No.1</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 120 Responden</p>	<p>Servant Leadership: Laub. (1999) <i>Valuing People, Developing People, Building Community, Displaying Authenticity, Providing Leadership, Sharing Leadership.</i></p> <p>OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue</i></p>	<p><i>Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.</i></p>
4.	<p>Ludin et al. (2023)</p> <p><i>“The Relationship Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior (OCB) Among Employees at Minhajul Haq Islamic Boarding School in Purwakarta, Indonesia”</i></p> <p><i>Journal of Multidisciplinary Islamic Studies, Vol. 4, No.2</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 78 Karyawan</p>	<p>Servant Leadership: Eva et al (2019) <i>Integrity, Humility, Servanthood, Empowerment, Accountability, Courage, Forgiveness, Stewardship.</i></p> <p>OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy,</i></p>	<p><i>Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.</i></p>
5.	<p>Pratiwi et al. (2021)</p> <p><i>“Organizational Citizenship Behavior While Mediating Self Efficacy, Servant Leadership and Organization Culture on Employee Performance”</i></p> <p><i>European Journal of Business and Management Research, Vol.6, No.1</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 52 Karyawan</p>	<p>Servant Leadership: Page & Wong (2000) <i>Humility, Servanthood, Caring for others, Empowering others, Developing others.</i></p> <p>OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy,</i></p>	<p><i>Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.</i></p>

6.	<p>Susanto (2023)</p> <p><i>“The Role of Servant Leadership, Perceived Organizational Support (POS) on SMEs Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB)”</i></p> <p><i>Journal of Industrial Engineering & Management Research, Vol.4, No.1</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 278 Pimpinan UMKM</p>	<p>Servant Leadership: Barbuto & Wheeler (2006) <i>Altruism, Emotional healing, Empowering, Ethical behavior; Putting followers first.</i></p> <p>OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy,</i></p>	<p><i>Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.</i></p>
7.	<p>Wei Si et al. (2023)</p> <p><i>“Taken for Granted: When Servant Leadership May Be Negatively Related to OCB Via Psychological”</i></p> <p><i>Journal of Business Research, Vol.1, No.1</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: CFA Sampel: 246 Perawat dan 44 Kepala Perawat</p>	<p>Servant Leadership: Patterson. (2003) <i>Altruism, Vision, Trust, Empowerment, Service.</i></p> <p>OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy,</i></p>	<p><i>Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.</i></p>

Sumber: Data sekunder diolah 2024.

2.2.3 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *OCB*

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni *et al* (2022) dengan judul “*The Effect of Job Satsfication and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Employees*”. Karyawan PT. Palarudhibi Teguh Makmur menjadi subjek penelitian ini, yang berupaya memahami hubungan antara *OCB*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi ditemukan memiliki pengaruh terhadap *OCB*. Menggunakan metode kuantitatif dengan alat analisis *SEM PLS*, sampel yang digunakan sebanyak 67 Responden. Hasil menunjukkan komitmen organisasi memiliki *t-statistik* sebesar 2,295 dan tingkat signifikansi 0,029. Sedangkan kepuasan kerja memiliki *t-statistik* sebesar 2,487 dan tingkat signifikansi 0,019 menurut hasil utama. Singkatnya, kedua

variabel ini menjelaskan 25,7 persen varian dalam *OCB*, yang menunjukkan bahwa peningkatan tingkat kepuasan kerja dan komitmen dapat memengaruhi karyawan untuk bertindak dengan cara yang menguntungkan bisnis.

Penelitian yang dilakukan oleh Rusmayanti *et al* (2022) dengan judul penelitian “*The Effect of Competence and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance.*” Di Sekretariat Daerah Kabupaten Banyumas, peneliti mengkaji bagaimana *OCB* memengaruhi kinerja dan kebahagiaan karyawan di tempat kerja, serta bagaimana keahlian berhubungan dengan kepuasan kerja. Sebanyak 167 pekerja berpartisipasi dalam analisis data, yang mencakup teknik kualitatif dan kuantitatif. Temuan menunjukkan bahwa *OCB* berkorelasi positif dengan kinerja karyawan, dengan keahlian dan kepuasan kerja menjadi faktor terpenting.

Penelitian yang dilakukan oleh Ginting (2022) dengan judul penelitian “*The Effect of Organizational Climate and Job Satisfaction on The Formation of OCB in Marketing Staff of Pt Ajmi Pontianak Branch*”. Pegawai di PT AJMI Cabang Pontianak menjadi subjek penelitian mengenai hubungan antara *OCB*, motivasi kerja, dan iklim organisasi. Menggunakan alat analisis *SEM PLS* dengan 119 responden. Penelitian ini menemukan bahwa di departemen pemasaran PT AJMI Cabang Pontianak, iklim organisasi secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan *OCB*. Selain itu, kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi *OCB*, dan kepuasan kerja merupakan sarana komunikasi yang signifikan antara iklim organisasi dan *OCB*.

Penelitian yang dilakukan oleh King *et al* (2021) dengan judul “*The Degree Within The Job Satisfaction-Organizational Citizenship Behavior Relationship*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji sejauh mana hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB*. Metode yang digunakan terdiri dari data meta-analitik dan data primer dengan 420 partisipan. Hasil penelitian menunjukkan, hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB* menjadi lebih lemah, dan dalam beberapa kasus hubungan tersebut menjadi tidak signifikan secara statistik atau praktis.

Penelitian yang dilakukan oleh Murwidiastomo *et al* (2021) dengan judul “*Influence of Organizational Climate and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Motivation Variables*”. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *OCB*, dengan fokus pada peran mediasi motivasi kerja. Menggunakan desain penelitian kuantitatif melalui survei dari populasi 270 karyawan di Perum Jasa Tirta II, dengan ukuran sampel akhir sebanyak 162 peserta. Analisis dilakukan melalui perangkat lunak *Smart PLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan *OCB*, sementara kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja tetapi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *OCB*. Selain itu, motivasi kerja ditemukan dapat sepenuhnya memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *OCB*, menyoroti pentingnya lingkungan organisasi yang mendukung dalam meningkatkan kontribusi karyawan di luar peran pekerjaan formalnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Azmy (2021) dengan judul “*Implications of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Culture on*

Organizational Citizenship Behavior in Electrical Professional Organizations in Indonesia". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implikasi dari kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap *OCB* di organisasi profesional listrik di Indonesia. Metode yang digunakan meliputi pengumpulan data primer melalui kuesioner dan data sekunder. Analisis dilakukan menggunakan alat statistik seperti *Partial Least Square* dengan sampel 100 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *OCB*, sementara kepuasan kerja memiliki pengaruh yang rendah terhadap *OCB*.

Penelitian yang dilakukan oleh Arijanto *et al* (2023) dengan judul "*How Does Transformational Leadership, Work Motivation on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Job Satisfaction as Mediating Variables in SME's*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap *OCB* dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di perusahaan kecil dan menengah. Menggunakan metode penelitian eksplanatori dengan pengumpulan data melalui kuesioner dan studi literatur, serta analisis data menggunakan *Smart Partial Least*. Populasi penelitian terdiri dari karyawan perusahaan *outsourcing* yang berjumlah 95 orang, yang diambil dengan teknik sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership*, *organizational culture* dan *organizational commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, sementara *job satisfaction* memiliki hubungan yang positif, tapi tidak signifikan pada *OCB*.

Tabel 2.3 Job Satisfaction dan OCB

No	Identitas Jurnal	Teori dan Variabel	Hasil
1.	<p>Sri Wahyuni et al. (2022)</p> <p><i>“The Effect of Job Satsfication and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Employees”</i></p> <p><i>In Journal of Humanities, Social Sciences And Business, Vol.2, No.2</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 67 Responden</p>	<p>Job Satisfaction: Robbin & Judge (2008) Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja.</p> <p>OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i></p>	<p><i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i></p>
2.	<p>Rusmayanti et al. (2022)</p> <p><i>“The Effect of Competence and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance”</i></p> <p><i>Journal of Business and Management Invention, Vol.11, No.1</i></p> <p>Metode: Kuantitatif dan Kualitatif Alat analisis: PLS Sampel: 167 Karyawan</p>	<p>Job Satisfaction: Greenleaf (1977) <i>Listening, Empathy, Healing, Awareness, Persuasion, Conceptualization, Foresight, Stewardship, Commitment to the Growth of People, Building Community</i></p> <p>OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i></p>	<p><i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i></p>
3.	<p>Ginting (2022)</p> <p><i>“The Effect of Organizational Climate and Job Satisfaction on The Formation of OCB in Marketing Staff of Pt Ajmi Pontianak Branch”</i></p> <p><i>Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study, Vol. 2, No. 4</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis:PLS Sampel: 119 Responden</p>	<p>Job Satisfaction: Luthans & Thomas (1989) Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja.</p> <p>OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i></p>	<p><i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i></p>
4.	<p>King et al. (2021)</p> <p><i>“The Degree Within The Job Satisfaction-Organizational Citizenship Behavior Relationship”</i></p>	<p>Job Satisfaction: Smith et al (1969) <i>Work, Supervision, Wage, Promotion, Co-workers.</i></p> <p>OCB: Organ (1988):</p>	<p><i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i></p>

	<p><i>Journal of Theoretical Social Psychology, Vol 5, No.3</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis:PLS Sampel: 420 responden</p>	<p><i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i></p>	
5.	<p>Murwidiastomo et al. (2021) <i>“Influence of Organizational Climate and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Motivation Variables”</i> <i>Journal of Digital Business Management, Vol. 2, No.6</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 162 responden</p>	<p>Job Satisfaction: Spector (2008) Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja. OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i></p>	<p><i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i></p>
6.	<p>Azmy, (2021) <i>“How Does Transformational Leadership, Work Motivation on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Job Satisfaction as Mediating Variables in SME’s.”</i> <i>Journal of Applied Business Research, Vol.3, No.2</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 100 Responden</p>	<p>Luthans & Thomas (1989) Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja. OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i></p>	<p><i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i></p>
7.	<p>Arijanto et al. (2023) <i>“How Does Transformational Leadership, Work Motivation on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Job Satisfaction as Mediating Variables in SME’s”.</i> <i>Journal of Multidisciplinary Studies, Vol.3, No.9</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 95 Responden</p>	<p>Job Satisfaction: Greenleaf (1977) <i>Listening, Empathy, Healing, Awareness, Persuasion, Conceptualization, Foresight, Stewardship, Commitment to the Growth of People, Building Community</i> OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue</i></p>	<p><i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i></p>

Sumber: Data sekunder diolah 2024

2.2.4 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Penelitian yang dilakukan oleh Purwanto *et al* (2023) dengan judul

penelitian *The Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction of Millennial Teachers: A CB-SEM AMOS Analysis*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara tingkat kepuasan kerja guru milenial dan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional 60 pendidik menggunakan metodologi kuantitatif. Pemodelan Persamaan Struktural membuktikan pentingnya hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Ukuran efek kepemimpinan transaksional adalah (0,734) yang lebih besar daripada kepemimpinan transformasional (0,289). Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memainkan peran besar dalam membuat guru lebih bahagia serta menyarankan bahwa kepala sekolah harus bertindak dengan cara yang transformatif untuk menjadikan sekolah sebagai tempat yang lebih baik bagi para pendidik.

Penelitian yang dilakukan oleh Zhang *et al* (2022) dengan judul penelitian *“The Relationships Among Transformational Leadership, Professional Learning Communities and Teachers’ Job Satisfaction in China: What Do The Principals Think?.”* Dari sudut pandang kepala sekolah Tiongkok, penelitian ini meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional, komponen *PLC*, dan kepuasan kerja guru. Sebagai bagian dari survei untuk Kementerian Pendidikan Tiongkok, 572 kepala sekolah dasar di seluruh negeri disurvei. Tingkat kepuasan kerja guru secara signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, menurut hasil pemodelan persamaan struktural

Penelitian yang dilakukan oleh Othman *et al* (2022) dengan judul penelitian *“The Relationship Between Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Jordanian Nurses.”* Tujuan penelitian ini adalah

untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, tingkat kepuasan kerja perawat, dan dedikasinya terhadap organisasi di Yordania. Temuan penelitian menunjukkan adanya korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan kedua gagasan tersebut. Dua rumah sakit umum menyediakan sampel 253 perawat yang digunakan dalam penelitian ini. Studi ini menemukan korelasi positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan peningkatan kepuasan dan komitmen di antara staf perawat.

Penelitian yang dilakukan oleh Nguon (2022) dengan judul *“Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review”*. Gaya kepemimpinan, dan khususnya gaya kepemimpinan karyawan sektor publik dan swasta yang berusia di bawah 30 tahun menjadi fokus penelitian ini. Proses ini berupaya mengidentifikasi hubungan dan pola yang signifikan antara variabel-variabel ini dengan menganalisis 626 koneksi dari 87 sumber yang berbeda. Kebahagiaan karyawan dan hasil kreatif keduanya dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformasional, menurut hasil penelitian tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen *et al* (2022) dengan judul *“Mediation Role of Job Satisfaction on The Influence of Emotional Intelligence and Transformational Leadership on Organizational Commitment”*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan komitmen organisasi dengan fokus pada fungsi kepuasan kerja dalam hubungan ini. Analisis jalur merupakan teknik kuantitatif yang digunakan adalah *PLS*. Informasi lengkap tentang variabel yang relevan

dikumpulkan melalui kuesioner sebanyak 81 responden dan wawancara. Selama pembahasan temuan penelitian, menjadi jelas bahwa kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional tidak secara langsung memengaruhi komitmen organisasi. Meskipun demikian, kepuasan kerja dipengaruhi oleh keduanya. Selain itu tidak ada hubungan yang signifikan secara statistik antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhona *et al* (2022) dengan judul “*Effect of Emotional Intelligence and Transformational Leadership On Employee Performance Mediated by Employee Job Satisfaction*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengamati hubungan langsung antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformatif, karena kedua konsep ini terkait dengan kinerja dan kepuasan di tempat kerja, dan apakah kepuasan dengan pekerjaan merupakan mediator hubungan ini atau tidak. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dievaluasi validitas dan reliabilitasnya menggunakan perangkat lunak *SPSS*, kemudian analisis data dilakukan dengan menggunakan *SEM* pada *SmartPLS*. Sampel yang digunakan adalah karyawan

PT. Surya Tsabat Mandiri. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan karyawan pada pekerjaan dan kinerjanya. Sementara kepemimpinan transformatif memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja.

Tabel 2.4 Transformational Leadership dan Job Satisfaction

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	<p>Purwanto et al (2023)</p> <p><i>“The Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction of Millennial Teachers”</i></p> <p><i>Journal of Science and Technology, Vol. 2, No. 2</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: AMOS Sampel: 60 Guru Milenial</p>	<p>Transformational Leadership: Bass (1985) Kharisma, Motivasi yang memberi inspirasi, Stimulasi intelektual, Pertimbangan individual</p> <p>Job Satisfaction: Luthans (2016) Gaji, Promosi, Pekerjaan itu sendiri, Rekan kerja, Supervisi.</p>	<p><i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>.</p>
2.	<p>Zhang et al. (2022)</p> <p><i>“The Relationships Among Transformational Leadership, Professional Learning Communities and Teachers’ Job Satisfaction in China: What Do the Principals Think?”</i></p> <p><i>Journal of Sustainability (Switzerland), Vol. 14, No.4</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 572 Kepala Sekolah Dasar</p>	<p>Transformational Leadership: Rafferty & Griffin. (2004) <i>Vision, Inspirational Communication, Supportive Leadership, Intellectual Stimulation, Personal Recognition.</i></p> <p>Job Satisfaction: Greenleaf (1977) <i>Listening, Empathy, Healing, Awareness, Persuasion, Conceptualization, Foresight, Stewardship, Commitment to the Growth of People, Building Community</i></p>	<p><i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>.</p>
3.	<p>Othman et al. (2022)</p> <p><i>“The Relationship Between Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Jordanian Nurses”</i></p> <p><i>Journal of Anaesthesia, Pain and Intensive Care, Vol 26, No.3</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 253 perawat</p>	<p>Transformational Leadership: Podsakoff (1990) <i>Articulating a Vision, Providing an Appropriate Model, Fostering the Acceptance of Group Goals, High Performance Expectations, Providing Individualized Support, Intellectual Stimulation.</i></p> <p>Job Satisfaction: Spector (2008) Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja.</p>	<p><i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>.</p>
4.	<p>Nguon, (2022)</p> <p><i>“Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review”.</i></p>	<p>Transformational Leadership: Tichy & Devanna (1986) <i>Recognizing the Need for Change, Creating a New Vision, Institutionalizing Change.</i></p> <p>Job Satisfaction: Smith et al. (1969) <i>Work, Supervision, Wage,</i></p>	<p><i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>.</p>

	<i>International Journal of Business and Management, Vol 17, No. 12</i> Metode: Kualitatif Alat analisis: Literature Review Sampel: 50 Responden	<i>Promotion, Co-workers.</i>	
5.	Jufrizen et al (2022) “ <i>Mediation Role of Job Satisfaction on The Influence of Emotional Intelligence and Transformational Leadership on Organizational Commitment.</i> ” <i>International Journal of Science, Technology and Management, Vol. 1, No.2</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 81 Responden	Transformational Leadership: Bass (1985) Kharisma, Motivasi yang memberi inspirasi, Stimulasi intelektual, Pertimbangan individual Job Satisfaction: Luthans (2016) Gaji, Promosi, Pekerjaan itu sendiri, Rekan kerja, Supervisi.	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> .
6.	Ramadhona et al (2022) “ <i>Effect of Emotional Intelligence and Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Employee Job Satisfaction</i> ” <i>International Journal of Economics, Business and Entrepreneurship, Vol.5, No.2</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS dan SPSS Sampel: Karyawan PT. Surya Tsabat Mandiri	Transformational Leadership: Podsakoff. (1990) <i>Articulating a Vision, Providing an Appropriate Model, Fostering the Acceptance of Group Goals, High Performance Expectations, Providing Individualized Support, Intellectual Stimulation.</i> Job Satisfaction: Spector (2008) Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja.	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> .

Sumber: Data sekunder diolah 2024

2.2.5 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Penelitian yang dilakukan oleh Harwati *et al* (2022) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan yang melayani, beban kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Magelang Utara, Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan korelasional kuantitatif dengan 104 responden. Hasil penelitian ini menemukan

hubungan positif yang signifikan antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Singh *et al* (2021) dengan judul penelitian “*How Does Servant Leadership Behaviour Affect Job Satisfaction? A Study on Indian Academia*”. Alat analisis yang digunakan adalah *PLS* dengan sampel sebanyak 728 sekolah. Penelitian ini menyoroti bahwa *servant leadership* secara positif memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Studi ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang mendukung dalam lingkungan pendidikan dan menyerukan kepada kepala sekolah untuk mengadopsi perilaku *servant leadership* untuk meningkatkan kepuasan guru dan meningkatkan kualitas pendidikan, sekaligus mendorong penelitian lebih lanjut di berbagai wilayah untuk memvalidasi temuan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Katitas *et al* (2022) dengan judul penelitian “*The Effect of Servant Leadership Behaviors of School Principals on Teachers’ Job Satisfaction*” Penelitian ini melibatkan 434 guru di Turki, yang mengungkapkan bahwa tingkat *servant leadership* yang tinggi berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja, dengan perbedaan yang mencolok berdasarkan jenis kelamin dan senioritas profesional. Penelitian ini menekankan pentingnya kepala sekolah dalam memprioritaskan kebutuhan guru untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menyarankan bidang-bidang yang perlu diteliti di masa depan melalui penerapan *servant leadership*.

Penelitian yang dilakukan oleh Hasanuddin *et al* (2021) dengan judul “*The Influence of Servant Leadership on Job Satisfaction With Individual Character as A Moderating Variable.*”. Penelitian ini menggunakan lima faktor kepemimpinan

pelayan dan kepuasan kerja sebagai variabel independen dan dependen. Adapun populasi penelitian terdiri dari 72 karyawan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan analisis statistik dilakukan menggunakan *SPSS*. Sehingga hasil yang didapatkan bahwa *servant leadership* berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja dengan berbagai faktor menunjukkan tingkat pengaruh yang berbeda terutama di lembaga pemerintah lokal.

Penelitian yang dilakukan oleh Apriani *et al* (2021) dengan judul “*The Effect of Organizational Climate and Servant Leadership on Job Satisfaction and Their Impacts on Employees' Performance in The Midst Of Covid-19 Pandemic.*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di tengah pandemi. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang menggunakan skala *Likert* dan dianalisis menggunakan *SEM-PLS*. Sampel penelitian terdiri dari 74 pegawai negeri sipil di Biro Liaison Provinsi Lampung di Jakarta, yang diambil dengan metode sampling jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Dami *et al* (2022) dengan judul “*Servant Leadership and Job Satisfaction: The Mediating Role of Trust and Leader-Member Exchange*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran mediasi kepercayaan dan pertukaran pemimpin-anggota dalam pengaruh kepemimpinan

pelayan terhadap kepuasan kerja di pendidikan tinggi kristen di Indonesia. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan sampel 160 dosen dari 26 perguruan tinggi Kristen, serta menggunakan analisis *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* untuk memverifikasi hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepercayaan.

Tabel 2.5 *Servant Leadership* dan *Job Satisfaction*

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	<p>Harwati et al (2022)</p> <p>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”</p> <p><i>Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha, Vol 2, No.4</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 104 Pegawai</p>	<p><i>Servant Leadership:</i> Dennis & Bocarnea. (2005) Kasih sayang, Pemberdayaan, Vision, Kerendahan hati, Kepercayaan</p> <p><i>Job Satisfaction:</i> Spector (2008) Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja.</p>	<p><i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan pada <i>Job Satisfaction</i>.</p>
2.	<p>Singh et al (2021)</p> <p>“How Does Servant Leadership Behaviour Affect Job Satisfaction? A Study on Indian Academia”</p> <p><i>Journal of FIIB Business Review, Vol. 10, No. 1</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 728 Sekolah</p>	<p><i>Servant Leadership:</i> Page & Wong (2000) Humility, Servanthood, Caring for others, Empowering others, Developing others.</p> <p><i>Job Satisfaction:</i> Luthans (2016) Gaji, Promosi, Pekerjaan itu sendiri, Rekan kerja, Supervisi.</p>	<p><i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan pada <i>Job Satisfaction</i>.</p>
3.	<p>Katitas et al. (2022)</p> <p>“The Effect of Servant Leadership Behaviors of School Principals on Teachers’ Job Satisfaction”</p> <p><i>Journal of Education and Recreation Patterns, Vol 3, No.2</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: SPSS</p>	<p><i>Servant Leadership:</i> Dennis & Bocarnea (2005) Kasih sayang, Pemberdayaan, Vision, Kerendahan hati, Kepercayaan</p> <p><i>Job Satisfaction:</i> Greenleaf. (1977) <i>Listening, Empathy,</i></p>	<p><i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan pada <i>Job Satisfaction</i>.</p>

	Sampel: 434 Guru di Turki	<i>Healing, Awareness, Persuasion, Conceptualization, Foresight, Stewardship, Commitment to the Growth of People, Building Community</i>	
4.	Hasanuddin et al. (2021) <i>"The Influence of Servant Leadership on Job Satisfaction With Individual Character As a Moderating Variable."</i> <i>In Problems and Perspectives in Management, Vol. 19, No.1</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 72 Karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Servant Leadership: Laub (1999) <i>Valuing People, Developing People, Building Community, Displaying Authenticity, Providing Leadership, Sharing Leadership.</i> Job Satisfaction: Luthans (2016) Gaji, Promosi, Pekerjaan itu sendiri, Rekan kerja, Supervisi.	<i>Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan pada Job Satisfaction.</i>
5.	Apriani et al (2021) <i>"The Effect of Organizational Climate and Servant Leadership on Job Satisfaction and Their Impacts on Employees' Performance in The Midst of Covid-19 Pandemic."</i> <i>In Online Journal of Management and Business Innovations, Vol.3, No.2</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 74 PNS Prov. Lampung	Servant Leadership: Page & Wong (2000) Humility, Servanthood, Caring for others, Empowering others, Developing others. Job Satisfaction: Luthans (2016) Gaji, Promosi, Pekerjaan itu sendiri, Rekan kerja, Supervisi.	<i>Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan pada Job Satisfaction.</i>
6.	Dami et al. (2022) <i>"Servant Leadership and Job Satisfaction: The Mediating Role of Trust and Leader-Member Exchange"</i> <i>Journal of Frontiers in Education, Vol.1, No.18</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 160 Dosen Perguruan Tinggi Kristen	Servant Leadership: Dennis & Bocarnea (2005) Kasih sayang, Pemberdayaan, Vision, Kerendahan hati, Kepercayaan Job Satisfaction: Spector., (2008) Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja.	<i>Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan pada Job Satisfaction.</i>

Sumber: Data sekunder diolah 2024

2.2.6 Pengaruh *Job Satisfaction* dalam memediasi *Transformational Leadership* terhadap *OCB*

Penelitian yang dilakukan oleh Sihombing *et al* (2024) dengan judul

penelitian “*The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment With Job Satisfaction as Intervening Variable on Organizational Citizenship Behavior for The Environment (OCBE) – Case Study of Employees in Agency of Labor, Transmigration and Energy Special Capital Region of Jakarta*”

Penelitian ini menyajikan analisis mendalam tentang dampak kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap OCB di kalangan pegawai negeri sipil di Jakarta. Menggunakan metode kuantitatif dan *Structural Equation Modeling* dengan sampel 93 PNS DKI Jakarta. Penelitian ini menemukan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi OCBE. Temuan ini menekankan pentingnya integritas kepemimpinan dalam mendorong perilaku pro-lingkungan, serta menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang memengaruhi perilaku sadar lingkungan.

Penelitian yang dilakukan oleh Luthfi *et al* (2021) dengan judul penelitian “*The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitments to Organizational Citizenship Behavior for The Environment With Job Satisfaction as Intervening Variables.*” Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan melibatkan 60 responden, hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada OCB. Temuan ini menyoroti pentingnya peran kepemimpinan dan kepuasan kerja dalam mendorong perilaku ramah lingkungan di antara karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Naimah *et al* (2022) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Keterlibatan Kerja

Terhadap *OCB* Melalui Mediator Kepuasan Kerja”. Penelitian ini secara khusus mengeksplorasi dinamika ini di kalangan guru di sekolah-sekolah pendidikan khusus, menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan *OCB*. Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari 88 guru. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Model* melalui program *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*, dengan kepuasan kerja sebagai mediator sesuai dengan data empiris.

Penelitian yang dilakukan oleh Fahreza *et al* (2023) dengan judul “*How to Improve Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Through Transformational Leadership and Organizational Culture? (Study on Employees of PT Anugrah Agung Pratama Kota Kediri)*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dampak dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan perkembangan *OCB* di perusahaan. Dengan menggunakan metodologi kuantitatif dan mengumpulkan data dari 32 karyawan menggunakan strategi sampling jenuh. Analisis data menggunakan teknik *SEM* berbasis *PLS* dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS*. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *OCB*, budaya organisasi berpengaruh terhadap *OCB*, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada *OCB*, tetapi hal itu memediasi pengaruh budaya organisasi pada *OCB*. Temuan ini akan membantu PT. Anugrah Agung Pratama meningkatkan kepuasan kerja dan *OCB* karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Olivia & Sihombing (2024) dengan judul

“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap OCB di Lingkungan Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi Dan Energi Provinsi DKI Jakarta”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan seluruh populasi dijadikan sampel atau *non-probability sampling*. Populasi penelitian ini merupakan pegawai negeri sipil dengan masa kerja di atas 2 tahun sebanyak 93 orang. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Model* dengan menggunakan program *SmartPLS* 04. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak berperan dalam memediasi hubungan *transformational leadership* dan OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh Luthfiyah *et al* (2022) dengan judul “Gaya Kepemimpinan Transformational Terhadap OCB Melalui Kepuasan Kerja Pada Petugas Penangan Prasarana dan Sarana Umum di Kelurahan Cianjur”. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Petugas Penanganan Prasarana dan Sarana Umum yang telah menjalin kerja sama dengan Kelurahan Ciganjur. Sampel pada penelitian ini sesuai dengan populasi yang ada yaitu berjumlah 82 orang petugas. Metode yang digunakan untuk mengolah data adalah *Structural Equation Modelling* dengan software pendukung *SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan dalam memediasi hubungan *transformational leadership* dan OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh Prayoga (2021) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Presepsi Dukungan Organisasi Terhadap OCB dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator”. Penelitian ini menggunakan Metode yang digunakan adalah *SEM PLS 3.0*. Dengan mengedarkan kuesioner

sebanyak 82 responden. Hasil analisis data menyimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening.

Tabel 2.6 *Job Satisfaction, Transformational Leadership* dan OCB

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	<p>Sihombing et al. (2024).</p> <p><i>“The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment With Job Satisfaction as Intervening Variable on Organizational Citizenship Behavior for The Environment (OCBE) – Case Study of Employees in Agency of Labor, Transmigration and Energy Special Capital Region of Jakarta”</i></p> <p>MICOSS: Mercu Buana International Conference on Social Sciences, Vol.11, No.1</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat analisis: PLS</p> <p>Sampel: 93 PNS DKI Jakarta</p>	<p>Job Satisfaction: Smith et al (1969) <i>Work, Supervision, Wage, Promotion, Co-workers.</i></p> <p>Transformational Leadership: Bass & Avolio., (1990) <i>Idealized Influence, Individualized Consideration, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation</i></p> <p>OCB: Organ et al (2006) <i>Conscientiousness, Altruism, Sportmanship, Courtesy</i></p>	<p><i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap OCB.</p>
2.	<p>Naimah et al. (2022)</p> <p><i>“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja Terhadap OCB Melalui Mediator Kepuasan Kerja”</i></p> <p><i>Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi, Vol 27, No.2</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat analisis: PLS</p> <p>Sampel: 88 Guru SLB</p>	<p>Job Satisfaction: Luthans (2016) Gaji, Promosi, Pekerjaan itu sendiri, Rekan kerja, Supervisi.</p> <p>Transformational Leadership: Bass (1985) Kharisma, Motivasi yang memberi inspirasi, Stimulasi intelektual, Pertimbangan individual</p> <p>OCB: Organ et al (2006) <i>Conscientiousness, Altruism, Sportmanship, Courtesy.</i></p>	<p><i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap OCB.</p>
3.	<p>Luthfi et al (2021)</p> <p><i>“The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitments to Organizational Citizenship Behavior for The Environment (OCB) With Job Satisfaction as Intervening Variables”</i></p>	<p>Job Satisfaction: Smith et al (1969) <i>Work, Supervision, Wage, Promotion, Co-workers.</i></p> <p>Transformational Leadership: Bass & Avolio (1990) <i>Idealized Influence, Individualized Consideration, Inspirational</i></p>	<p><i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap OCB.</p>

	<p><i>MICOSS: Mercu Buana International Conference on Social Sciences, Vol.1, No.1</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 60 Responden</p>	<p><i>Motivation, Intellectual Stimulation</i></p> <p>OCB: Organ <i>et al</i> (2006) <i>Conscientiousness, Altruism, Sportmanship, Courtesy.</i></p>	
4.	<p>Fahreza et al. (2023)</p> <p><i>“How to Improve Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Through Transformational Leadership and Organizational Culture? (Study on Employees of PT Anugrah Agung Pratama Kota Kediri)”</i></p> <p><i>Equity: Journal Ekonomi, Vol 11, No.1</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 32 Karyawan PT.Anugrah</p>	<p>Job Satisfaction: Luthans & Thomas (1989) Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja.</p> <p>Transformational Leadership: Bass & Avolio (1990) <i>Idealized Influence, Individualized Consideration, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation</i></p> <p>OCB: Organ <i>et al</i> (2006) <i>Conscientiousness, Altruism, Sportmanship, Courtesy.</i></p>	<p><i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>OCB</i>.</p>
5.	<p>Sihombing et al (2024)</p> <p>“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap OCB Di Lingkungan Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Energi Provinsi DKI Jakarta”</p> <p><i>MICOSS: Mercu Buana International Conference on Social Sciences, Vol.2, No.1</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 93 PNS DKI Jakarta</p>	<p>Job Satisfaction: Spector (2008) Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja.</p> <p>Transformational Leadership: Bass & Avolio (1990) <i>Idealized Influence, Individualized Consideration, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation</i></p> <p>OCB: Boiral (2002) <i>Eco-Initiatives, Eco-Civic Engagement, Eco-Helping.</i></p>	<p><i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>OCB</i>.</p>
6.	<p>Luthfiyah et al. (2022).</p> <p>“Gaya Kepemimpinan Transformational, Terhadap OCB Melalui Kepuasan Kerja Pada Petugas Penangan Prasarana Dan Sarana Umum Di Kelurahan Cianjur”</p> <p><i>MICOSS: Mercu Buana International Conference on Social Sciences, Vol.2, No.3</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 82 Petugas Kelurahan</p>	<p>Job Satisfaction: Luthans (2016) Gaji, Promosi, Pekerjaan itu sendiri, Rekan kerja, Supervisi.</p> <p>Transformational Leadership: Bass (1985) Kharisma, Motivasi yang memberi inspirasi, Stimulasi intelektual, Pertimbangan individual</p> <p>OCB: Organ <i>et al</i> (2006)</p>	<p><i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>OCB</i>.</p>

	Ciganjur	<i>Conscientiousness, Altruism, Sportmanship, Courtesy</i>	
7.	Prayoga (2021). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Presepsi Dukungan Organisasi Terhadap OCB Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator” <i>MICOSS: Mercuri Buana International Conference on Social Sciences, Vol.3, No.1</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 82 Responden	Job Satisfaction: Luthans & Thomas (1989) Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja. Transformational Leadership: Bass & Avolio (1990) <i>Idealized Influence, Individualized Consideration, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation</i> OCB: Organ et al (2006) <i>Conscientiousness, Altruism, Sportmanship, Courtesy</i>	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap OCB.

Sumber: Data sekunder diolah 2024

2.2.7 Pengaruh *Job Satisfaction* dalam memediasi *Servant Leadership* terhadap OCB

Penelitian yang dilakukan oleh Fathkhurrahman, et al (2024) dengan judul penelitian “*The Influence of Servant Leadership and Compensation on Organizational Citizenship Behaviour With Job Satisfaction as A Mediation Variable.*” Penelitian ini mengkaji pengaruh *servant leadership* dan kompensasi terhadap perilaku OCB dengan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi. Penelitian dilakukan di PT Ometraco Arya Samanta dengan melibatkan 75 karyawan, menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Temuan utama menunjukkan bahwa *servant leadership* dan kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun, hanya *servant leadership* yang berdampak langsung pada OCB. Hal ini menyoroti pentingnya gaya kepemimpinan dan kepuasan karyawan dalam mendorong perilaku positif di dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nandan et al (2024) dengan judul penelitian

“Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.” Penelitian ini menganalisis dampak *servant leadership* terhadap *OCB* dengan menggunakan kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi. Menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini dilakukan di kalangan karyawan divisi operasional CV. Bali Harmoni Bali Zoo, dengan melibatkan 75 karyawan yang dipilih menggunakan metode sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Square*. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam pengaruh *servant leadership* terhadap *OCB*.

Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari *et al* (2021) dengan judul “*Improving Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Servant Leadership and Job Satisfaction*.” Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana *servant leadership* dan kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan *OCB* guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang terdiri dari 30 item. Populasi penelitian adalah 145 guru SMP swasta di Bogor Selatan, dengan sampel sebanyak 107 guru yang dipilih menggunakan metode *proportional random sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* dapat mendorong kepuasan kerja, yang dimana berdampak besar terhadap peningkatan *OCB*.

Penelitian yang dilakukan oleh Fira (2023) dengan judul “Pengaruh *Servant Leadership* dan *Empowerment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Sumut.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan dan pemberdayaan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi di PT. Bank Sumut. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 130 orang dan menggunakan teknik sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *OCB* di PT. Bank Sumut. Namun, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan dan pemberdayaan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi di PT. Bank Sumut.

Penelitian yang dilakukan oleh Sepang *et al* (2025) dengan judul ‘*Servant Leadership* dan Budaya Organisasi: Implikasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Sengan Kepuasan Kerja Karyawan Akuntansi Sebagai Mediasi pada Perusahaan Manufaktur di Kota Manado.’ Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dari *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap *OCB*, serta pengaruh tidak langsung *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap *OCB* yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah *PLS-SEM* dengan sampel 100 karyawan akuntansi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak mempengaruhi *OCB* melalui kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi manajemen perusahaan manufaktur dalam merancang strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan budaya organisasi yang mendukung *OCB*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ardiani (2025) dengan judul “*The Impact of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Satisfaction Work on Employees of The Palm Oil Research Center*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dilakukan di PPKS Medan. Sampel dalam penelitian ini adalah 150 karyawan yang diambil sebagai sampel jenuh dari populasi di PPKS Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di kalangan karyawan PPKS. Namun, kepuasan kerja tidak memengaruhi OCB pada karyawan PPKS, dan *servant leadership* tidak memengaruhi OCB melalui kepuasan kerja karyawan di PPKS.

Tabel 2.7 Job Satisfaction, Servant Leadership dan OCB

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	<p>Fathkhurrahman et al (2024).</p> <p><i>“The Influence of Servant Leadership and Compensation on Organizational Citizenship Behaviour With Job Satisfaction as A Mediation Variable”</i></p> <p><i>Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan, Vol.4, No.3</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 75 Karyawan PT.Ometraco Arya Samanta</p>	<p>Job Satisfaction: Robbin & Judge (2008) Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja.</p> <p>Servant Leadership: Dennis & Bocarnea., (2005) Kasih sayang, Pemberdayaan, Vision, Kerendahan hati, Kepercayaan.</p> <p>OCB: Organ (1988) Altruism, Courtesy, Sportmanship, Conscientiousnes, Civic virtue.</p>	<p><i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap OCB.</p>
2.	<p>Nanda et al. (2024)</p> <p><i>“Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.”</i></p> <p><i>Jurnal Ilmiah Pariwisata, Vol. 20, No.1</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Job Satisfaction: Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja.</p> <p>Servant Leadership: Barbuto & Wheeler (2006) Altruism, Emotional healing, Empowering, Ethical behavior, Putting followers first.</p> <p>OCB: Organ (1988): Altruism, Conscientiousness,</p>	<p><i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap OCB.</p>

	Alat analisis: PLS Sampel: 75 Karyawan CV Bali	<i>Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	
3.	Wulandari et al. (2021). <i>“Improving Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Servant Leadership and Job Satisfaction.”</i> <i>Journal of Advances In Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 5, No.6</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 107 Guru SMP Swasta Bogor Selatan	Job Satisfaction: Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja. Servant Leadership: Van Dierendonck. (2011) <i>Value People, Develop People, Build Community, Display Authentic, Provide Leadership, Share Leadership</i> OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap OCB.
4.	Fira (2023). <i>“Pengaruh Servant Leadership dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Sumut”</i> <i>Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (Jasmien). Vol.3, No.2</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 130 Karyawan PT.Bank Sumut.	Job Satisfaction: Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja. Servant Leadership: Van Dierendonck.(2011) <i>Value People, Develop People, Build Community, Display Authentic, Provide Leadership, Share Leadership</i> OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic virtue.</i>	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap OCB.
5.	Sepang et al. (2025). <i>“Servant Leadership dan Budaya Organisasi: Implikasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja Karyawan Akuntansi Sebagai Mediasi pada Perusahaan Manufaktur di Kota Manado”</i> <i>Jurnal Ekonomi Bisnis, Vol 8, No.1</i> Metode: Kuantitatif Alat analisis: PLS Sampel: 100 Karyawan Akuntansi	Job Satisfaction: Greenleaf (1977) <i>Listening, Empathy, Healing, Awareness, Persuasion, Conceptualization, Foresight, Stewardship, Commitment to the Growth of People, Building Community</i> Servant Leadership: Van Dierendonck (2011) <i>Value People, Develop People, Build Community, Display Authentic, Provide Leadership, Share Leadership</i> OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap OCB.
6.	Ardiani (2025) <i>“The Impact of Servant Leadership On Organizational Citizenship</i>	Job Satisfaction: Robbin & Judge (2008) Pekerjaan itu sendiri, Kompensasi, Promosi, Pengawasan, Rekan kerja.	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi

<p><i>Behavior (OCB) Mediated by Satisfaction Work on Employees of The Palm Oil Research Center”</i></p> <p><i>Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen), Vol. 12, No.1</i></p> <p>Metode: Kuantitatif Alat analisis: SPSS Sampel: 150 Karyawan Pusat Kelapa Sawit Medan</p>	<p>Servant Leadership: Dennis & Bocarnea (2005) Kasih sayang, Pemberdayaan, Vision, Kerendahan hati, Kepercayaan.</p> <p>OCB: Organ (1988): <i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i></p>	<p>pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap <i>OCB</i>.</p>
---	--	--

Sumber: Data sekunder diolah 2024

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *OCB*

Berdasarkan teori menurut Ifta *et al* (2022) bahwa *transformational leadership* mampu menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap pemimpinnya. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin dapat mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas utamanya. Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Fahriansyah *et al* (2022) bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *OCB* dan kepuasan kerja. Penelitian ini menegaskan peran penting *transformational leadership* dalam meningkatkan *OCB* di organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Hermawan *et al* (2024) bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dengan *OCB*. Penelitian ini menekankan pentingnya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk mendorong *OCB*. Yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan daya saing usaha kecil menengah secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Jannati *et al* (2022) menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa *transformational leadership* merupakan variabel yang paling berpengaruh sebagai acuan dalam upaya mencapai kinerja organisasi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Suriansyah *et al* (2022) juga mengungkapkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan pada *OCB*. Penelitian ini menggarisbawahi peran penting dari *transformational leadership* yang dapat membantu berkontribusi pada peningkatan hasil pendidikan. Penelitian yang dilakukan oleh Nurhidayati *et al* (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung dan perlakuan yang adil dapat mendorong tenaga kerja yang lebih berkomitmen dan produktif.

Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Aras *et al* (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan untuk meningkatkan baik kepuasan kerja maupun *OCB*. Penelitian ini menegaskan peran penting kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Rimatanti *et al* (2023) juga menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Penelitian ini menekankan pentingnya *transformational leadership* dalam mendukung karyawan untuk meningkatkan kepercayaan diri dan kinerjanya, sejalan dengan tujuan perusahaan.

Berdasarkan teori dan hasil temuan dari penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil positif dan signifikan antar *transformational leadership* dan *OCB*, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

H₁: *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan pada *OCB*.

2.3.2 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *OCB*

Berdasarkan teori menurut Kumari *et al* (2022) bahwa penerapan *servant leadership* dalam sebuah organisasi memiliki peran penting dalam memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam kinerja di luar tugas utamanya. Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen *et al* (2020) mengungkapkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *OCB*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sutiyatno (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan hasil kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Subhaktiyasa *et al* (2023), hasil penelitian ini menemukan bahwa *servant leadership* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan pada *OCB*. Temuan ini menyoroti pentingnya menggunakan *servant leadership* untuk mendorong *OCB* secara efektif dalam konteks pendidikan. Disisi lain penelitian yang dilakukan oleh Ludin *et al* (2023) menyimpulkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Penelitian ini menegaskan bahwa *servant leadership* kurang berperan dalam meningkatkan *OCB* karyawan. Penelitian oleh Pratiwi *et al* (2021) menunjukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menyarankan tiap pemimpin perlu lebih memperhatikan setiap anggota tim, meningkatkan kemampuan komunikasi yang dilandasi empati

dan simpati, serta mampu menghargai setiap anggota tim yang menunjukkan prestasi kerja yang baik. Selanjutnya penelitian oleh Susanto (2023) menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Penelitian ini menegaskan bahwa kurang efektifnya penerapan *servant leadership* berdampak pada kurangnya penerapan *OCB* pada sebuah organisasi.

Berdasarkan hasil temuan dari penelitian terdahulu, terdapat 3 penelitian yang menunjukkan hasil positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap *OCB*, namun terdapat 4 penelitian yang menunjukkan hasil negatif antara *servant leadership* terhadap *OCB*. Tetapi secara teori *servant leadership* mampu meningkatkan *OCB* pada karyawan, sehingga hipotesis yang dapat dibentuk pada hipotesis kedua penelitian ini, yaitu:

H₂: *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan pada *OCB*

2.3.3 Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *OCB*

Berdasarkan teori menurut Dubey *et al* (2022) bahwa karyawan perlu merasakan kepuasan kerja atas pekerjaan yang dimilikinya, karena hal ini memungkinkan para karyawan lebih sadar terhadap lingkungan sekitar dan berkontribusi secara positif dalam pekerjaan yang dilakukannya. Dengan demikian, para karyawan dapat mendukung keberhasilan organisasi melalui penerapan *OCB*. Penelitian yang dilakukan oleh Rusmayanti *et al* (2022) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *job satisfaction* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *OCB*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat memperbaiki *OCB* karyawan yang menguntungkan bagi

organisasi. Terdapat juga temuan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni *et al* (2022) bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *OCB*, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ginting (2022), dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja memberi pengaruh yang sangat signifikan pada *OCB* karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh King *et al* (2021) bertujuan untuk menguji sejauh mana hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB* berpengaruh positif namun tidak signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Murwidiastomo *et al* (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *OCB*. Penelitian ini menegaskan bahwa terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi *OCB* selain kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Azmy (2021) menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif, namun tidak signifikan pada *OCB*. Penelitian ini menegaskan kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat mengurangi penerapan *OCB* di organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Arijanto *et al* (2023) menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan yang positif, tapi tidak signifikan pada *OCB*. Penelitian ini menegaskan lemahnya kepuasan kerja, sehingga mengurangi terjadinya *OCB* di lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil temuan dari penelitian terdahulu, terdapat 3 penelitian yang menunjukkan hasil positif dan signifikan antara *job satisfaction* terhadap *OCB*, namun terdapat 4 penelitian yang menunjukkan hasil negatif antara *job satisfaction* terhadap *OCB*. Tetapi secara teori *job satisfaction* mampu meningkatkan *OCB* pada karyawan, sehingga hipotesis yang dapat dibentuk pada hipotesis kedua penelitian ini, yaitu:

H₃: *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

2.3.4. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan teori menurut Jankelová & Joniaková (2021) bahwa *transformational leadership* berperan sebagai faktor yang membentuk tingkat kepuasan perawat di lingkungan kerja. Dengan karakteristik yang memberikan pengaruh ideal dan motivasi inspiratif sebagai aspek yang menonjol. Penelitian yang dilakukan oleh Purwanto *et al* (2023) mengungkapkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini menekankan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Zhang *et al* (2022) dalam penelitiannya juga menunjukkan pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki peran yang penting terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Othman *et al* (2022) berdasarkan hasil temuannya juga mengungkapkan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif dengan *job satisfaction*. Penelitian ini menemukan korelasi positif yang

signifikan, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan kepuasan di antara staf perawat.

Penelitian yang dilakukan oleh Nguon (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan perilaku inovatif karyawan. Penelitian ini menegaskan bagaimana gaya kepemimpinan, khususnya di kalangan pemimpin muda di bawah usia 30 tahun dapat memengaruhi kinerja karyawan di sektor publik dan swasta. Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen *et al* (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhona *et al* (2022) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan teori dan hasil temuan dari penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil positif dan signifikan antar *transformational leadership* dan *job satisfaction*, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

H₄: *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

2.3.5 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Job Satisfaction*.

Berdasarkan teori menurut Alahbabi *et al* (2021) bahwa *servant leadership* memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap *OCB* dalam organisasi, serta membantu untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Karyawan yang berada di bawah kepemimpinan ini cenderung merasakan peningkatan kepuasan, kepercayaan, kreativitas, pengakuan, serta kemandirian

dalam pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Harwati *et al* (2022) menunjukan ada pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap *job satisfaction* pegawai penelitian ini menemukan hubungan positif yang signifikan antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Singh *et al* (2021) bahwa *servant leadership* secara positif dan signifikan memengaruhi *job satisfaction*. Sehingga hasil dari studi ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang mendukung dalam lingkungan pendidikan dan menyerukan kepada kepala sekolah untuk mengadopsi perilaku *servant leadership*. Karena dapat meningkatkan kepuasan guru dan meningkatkan kualitas pendidikan, sekaligus mendorong penelitian lebih lanjut di berbagai wilayah untuk memvalidasi temuan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Katitas *et al* (2022) bahwa *servant leadership* berkorelasi tinggi dengan peningkatan *job satisfaction*. Penelitian ini menekankan pentingnya kepala sekolah dalam memprioritaskan kebutuhan guru melalui gaya kepemimpinan *servant leadership* untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menyarankan bidang-bidang yang perlu diteliti di masa depan. Penelitian yang dilakukan oleh Hasanuddin *et al* (2021) menggunakan lima faktor *servant leadership* dan kepuasan kerja sebagai variabel independen dan dependen. Hasil yang didapatkan bahwa *servant leadership* berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja dengan berbagai faktor menunjukkan tingkat pengaruh yang berbeda terutama di lembaga pemerintah lokal.

Penelitian yang dilakukan oleh Apriani *et al* (2021) bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi dan *servant leadership* terhadap kepuasan

kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di tengah pandemi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Dami *et al* (2022) bertujuan untuk mengkaji peran mediasi kepercayaan dan pertukaran pemimpin-anggota dalam pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja di pendidikan tinggi kristen di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepercayaan.

Berdasarkan teori dan hasil temuan dari penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil positif dan signifikan antara *servant leadership* dan *job satisfaction*, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

H₅: *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

2.3.6 Pengaruh *Job Satisfaction* dalam memediasi *Transformational Leadership* terhadap *OCB*.

Berdasarkan teori menurut Naimah *et al*, (2022) bahwa seorang pemimpin yang menerapkan gaya *transformational leadership* dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan baik, sehingga dengan meningkatnya kepuasan kerja tersebut dapat lebih mudah dalam mendorong terciptanya *OCB* di lingkungan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sihombing *et al* (2024) menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *OCB* dengan *job satisfaction* sebagai variabel intervening berpengaruh positif. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan

kerja, yang pada gilirannya memengaruhi *OCB*. Penelitian yang dilakukan oleh Luthfi *et al* (2021) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh antara *transformational leadership* dengan *OCB* melalui *job satisfaction*. Penelitian ini menyoroti pentingnya peran kepemimpinan dan kepuasan kerja dalam mendorong perilaku ramah lingkungan di antara karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Naimah *et al* (2022) bahwa *job satisfaction* dapat berperan sebagai mediator yang baik antara pengaruh *transformational leadership* terhadap *OCB* pada guru SLB. Penelitian ini menyoroti bahwa kepuasan kerja menjadi variabel yang penting sebagai mediator dalam mendorong meningkatnya *OCB*. Penelitian yang dilakukan oleh Fahreza *et al* (2023) menunjukkan kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Penelitian ini menegaskan bahwa terdapat faktor lain yang dapat menjadi mediasi untuk mendorong terjadinya *OCB*.

Penelitian yang dilakukan oleh Olivia & Sihombing *et al* (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap perilaku *OCB*. Penelitian ini menyatakan bahwa peran kepuasan kerja masih kurang dalam memediasi terjadinya *OCB*. Penelitian yang dilakukan oleh Luthfiah *et al* (2022) menunjukkan kepuasan kerja tidak memediasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan *OCB*. Penelitian ini menegaskan bahwa terdapat faktor lain selain kepuasan kerja yang kemungkinan dapat memediasi dalam mendorong terjadinya *OCB*. Penelitian yang dilakukan oleh Prayoga (2021) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap

OCB melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak berperan dalam memediasi hubungan *transformational leadership* dan *OCB*.

Berdasarkan hasil temuan dari penelitian terdahulu, terdapat 3 penelitian yang menunjukkan hasil positif dan signifikan antara *job satisfaction* mampu memediasi *transformational leadership* terhadap *OCB*, namun terdapat 4 penelitian yang menunjukkan hasil negatif antara *job satisfaction* yang tidak mampu memediasi *transformational leadership* terhadap *OCB*. Tetapi secara teori *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *servant leadership* dalam meningkatkan *OCB* pada karyawan, sehingga hipotesis yang dapat dibentuk pada hipotesis kedua penelitian ini, yaitu:

H₆: *Job Satisfaction* berperan dalam memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *OCB*.

2.3.7 Pengaruh *Job Satisfaction* dalam memediasi *Servant Leadership* terhadap *OCB*.

Berdasarkan teori menurut Immanueal *et al* (2024) bahwa penerapan perilaku *servant leadership* oleh pemimpin dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki hubungan yang baik dengan atasan. Dengan demikian, kepuasan kerja yang terpenuhi melalui *servant leadership* akan berkontribusi pada peningkatan *OCB* karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh dari Faturakhman *et al* (2024) mengungkapkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *OCB* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menyoroti pentingnya gaya kepemimpinan dan kepuasan karyawan dalam mendorong perilaku positif di dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh

Nandana *et al* (2024) menunjukkan kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap *servant leadership* dan *OCB*. Penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam pengaruh *servant leadership* terhadap *OCB* karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari *et al* (2021) menunjukkan bahwa menunjukkan kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap *servant leadership* dan *OCB*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *OCB* guru dapat ditingkatkan melalui pengembangan *servant leadership* serta peningkatan kepuasan kerja guru. Penelitian yang dilakukan oleh Fira M (2023) menunjukkan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *OCB* di PT. Bank Sumut. Penelitian ini menegaskan bahwa terdapat faktor lain selain kepuasan yang dapat menjadi mediasi untuk mendorong terjadinya *OCB*. Penelitian yang dilakukan oleh Sepang *et al* (2025) menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak mempengaruhi *OCB* melalui kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak berperan dalam memediasi hubungan *servant leadership* dan *OCB*.

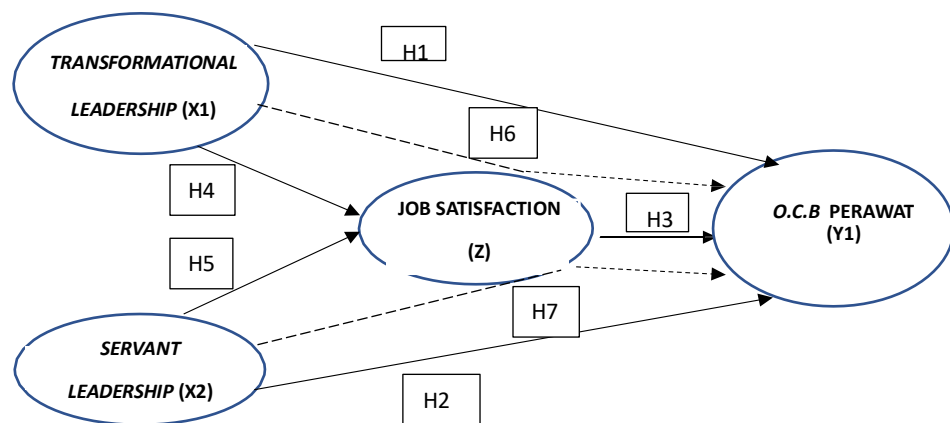
Penelitian yang dilakukan oleh Ardiani (2025) menunjukkan *servant leadership* tidak memengaruhi *OCB* melalui kepuasan kerja karyawan di PPKS. Penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja gagal memediasi hubungan *servant leadership* terhadap *OCB*. Berdasarkan hasil temuan dari penelitian terdahulu, terdapat penelitian yang menunjukkan hasil positif dan signifikan antara *job satisfaction* mampu memediasi *servant leadership* terhadap *OCB*, namun terdapat 3 penelitian yang menunjukkan hasil negatif antara *job satisfaction* tidak mampu memediasi *servant leadership* terhadap *OCB*. Tetapi secara teori *job satisfaction* mampu memediasi

pengaruh *servant leadership* dalam meningkatkan *OCB* pada karyawan, sehingga hipotesis yang dapat dibentuk pada hipotesis kedua penelitian ini, yaitu:

H₇: *Job Satisfaction* berperan dalam memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *OCB*.

2.4 Kerangka Penelitian

Berdasarkan hasil pengembangan hipotesis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kerangka penelitian dapat digambarkan seperti berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Hipotesis Penelitian :

1. H₁: *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan pada *OCB*
2. H₂: *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan pada *OCB*
3. H₃: *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*
4. H₄: *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.
5. H₅: *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*
6. H₆: *Job Satisfaction* berperan dalam memediasi pengaruh *Transformational*

Leadership terhadap OCB.

7. H₇: *Job Satisfaction* berperan dalam memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *OCB*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan survey, adapun menurut Sugiyono (2012) metode kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sementara menurut Suwandi (2022) metode survei adalah metode kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data dari populasi melalui sampel, menggunakan kuesioner sebagai alat utama pengumpulan data, dengan tujuan untuk menggeneralisasikan hasilnya pada populasi tersebut. Sehingga pada penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner yang dikirimkan secara *online* kepada 70 perawat di rumah sakit Bhayangkara Kendari Sulawesi Tenggara, menggunakan *google form*.

Dengan menggunakan metode ini, peneliti dapat mengidentifikasi pola, mengukur hubungan antar variabel, serta menguji kebenaran hipotesis yang diajukan. Analisis statistik yang dilakukan akan menghasilkan temuan yang diperoleh diharapkan dapat menggambarkan fenomena yang diteliti dengan cara yang dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah (Djaali, 2021).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada salah satu Rumah Sakit di Sulawesi Tenggara, Kota Kendari yakni Rumah Sakit Bhayangkara Kendari, Jl. Wayong No. 7, Kendari.

3.2.1 Profil Rumah Sakit

Rumah Sakit Bhayangkara Kendari berdiri tahun 1981, namun baru pada tanggal 25 oktober 1989 Rumah Sakit Bhayangkara Kendari resmi dipersembahkan untuk masyarakat dan ABRI yang diresmikan oleh KABIDDOKKES POLRI, Bapak BRIGJEN Dr. Salmanoel Asri. Rumah Sakit Bhayangkara Kendari memperoleh izin penyelenggaraan Rumah Sakit Umum dengan nama Rumkit Bhayangkara Kendari dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia Nomor:YM.02.04.3.1.589 tanggal 26 Januari 2007. Rumah Sakit Bhayangkara Kendari merupakan rumah sakit yang letaknya sangat strategis yaitu di bagian timur Kota Kendari dan sangat mudah dicapai oleh alat transportasi dari seluruh penjuru Kota Kendari. Rumah Sakit Bhayangkara Kendari berdiri di atas lahan dengan luas tanah sekitar 1.995 meter persegi dan luas bangunan 960 meter persegi.

3.3 Visi dan Misi

3.3.1 Visi

Terciptanya pelayanan kesehatan Rumah Sakit Bhayangkara Kendari yang terpercaya dan profesional.

3.3.2 Misi

1. Memberikan pelayanan kesehatan bagi anggota Polri dan masyarakat umum secara paripurna.
2. Memberikan dukungan kesehatan pada kegiatan operasional fungsi kepolisian.

3. Terciptanya insan kesehatan polri yang handal melalui pelatihan teknis.

3.4 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah elemen-elemen yang memiliki atribut, karakteristik, atau sifat tertentu yang melekat pada objek, individu, atau kegiatan yang sedang diteliti. Variabel-variabel ini dapat berupa berbagai faktor yang memiliki variasi, baik dalam bentuk angka, kategori, atau kualitas, yang membedakan satu objek atau fenomena dari yang lain (Ridha, 2020).

3.4.1 Variabel Eksogen

Variabel ini dikenal juga sebagai variabel bebas atau independen karena dapat mempengaruhi variabel lainnya tanpa dipengaruhi oleh variabel tersebut. Variabel independen berfungsi sebagai penyebab atau faktor yang mengarah pada perubahan atau munculnya variabel dependen (Veronica *et al*, 2022). Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah *servant leadership* (X_1) dan *transformational leadership* (X_2).

3.4.2 Variabel Mediasi

Variabel mediasi adalah variabel yang eksistensinya hanya dapat disimpulkan melalui teori atau kerangka konseptual tertentu, dan tidak dapat diukur atau dimanipulasi secara langsung (Veronica *et al*, 2022). Variabel ini berfungsi sebagai perantara yang menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel mediasi dari penelitian ini adalah *job satisfaction* (Z).

3.4.3 Variabel Endogen

Variabel ini dikenal juga sebagai variabel terikat atau dependen, karena variabel ini dipengaruhi atau merupakan akibat dari perubahan yang terjadi pada variabel independen. Variabel dependen adalah hasil yang diukur atau diamati

sebagai respons terhadap pengaruh variabel independen (Veronica *et al*, 2022).

Variabel endogen dari penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (Y).

3.5 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah sebuah variabel atau konsep berdasarkan karakteristik yang dapat diamati dan diukur. Definisi ini bertujuan untuk, mengubah konsep-konsep abstrak atau konstruk menjadi deskripsi yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati secara langsung. Dengan demikian, definisi operasional memungkinkan suatu variabel atau konstruk untuk diuji dan hasilnya dapat dipastikan kebenarannya oleh orang lain melalui prosedur yang objektif dan terstandarisasi (Suwandi, 2022).

Pada definisi operasional yang digunakan pada penelitian ini menggunakan replikasi dari beberapa jurnal dibawah ini:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Pengertian	Indikator	Item
<i>Transformational Leadership</i> (Manoppo, 2020)	Gaya kepemimpinan yang memiliki kekuatan untuk memberikan dampak yang signifikan terhadap para pengikutnya (Robin & Judge, 2015)	<i>Ideal Influence</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya bangga terhadap pemimpin. 2. Saya menaruh rasa hormat terhadap pemimpin. 3. Saya diberi kepercayaan untuk mengatasi masalah.
		<i>Inspirational Motivation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan saya mampu berkomunikasi dengan ramah. 2. Pimpinan selalu menyampaikan misi organisasi. 3. Pimpinan saya menginspirasi bawahan.
		<i>Intellectual Stimulation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan saya selalu memberikan gagasan baru dalam meningkatkan kecerdasan. 2. Pimpinan saya

			<p>menumbuhkan kreativitas dan inovasi.</p> <p>3. Pimpinan saya membantu dalam memecahkan masalah.</p>
		<i>Individual Considerations</i>	<p>1. Pimpinan saya memberikan perhatian pada bawahannya.</p> <p>2. Pimpinan saya memberikan perlakuan baik terhadap bawahannya.</p> <p>3. Pimpinan saya memberikan pelatihan dan saran.</p>
<i>Servant Leadership</i> (Liden <i>et al.</i> , 2008)	<i>Servant leadership</i> adalah perilaku kepemimpinan fundamental yang berperilaku etis, membantu pengikut tumbuh dan sukses, memberdayakan, penyembuhan emosional, keterampilan konseptual dan menciptakan nilai bagi masyarakat (Liden <i>et.al.</i> , 2008).	<i>Emotional healing.</i>	<p>1. Saya akan mencari bantuan pimpinan jika memiliki masalah pribadi.</p> <p>2. Pimpinan peduli terhadap kesejahteraan pribadi orang lain.</p> <p>3. Pimpinan meluangkan waktu untuk berbicara dengan orang lain pada tingkat nasional.</p> <p>4. Pimpinan dapat mengenali ketika orang lain merasa sedih tanpa harus bertanya kepada karyawan.</p>
		<i>Creating Value for The Community</i>	<p>1. Pimpinan menekankan pentingnya memberi kembali kepada masyarakat.</p> <p>2. Pimpinan tertarik membantu orang lain di masyarakat.</p> <p>3. Pimpinan terlibat dalam kegiatan masyarakat.</p> <p>4. Pimpinan mendorong orang lain untuk menjadi sukarelawan di masyarakat.</p>
		<i>Conceptual skills</i>	<p>1. Pimpinan dapat mengetahui jika ada sesuatu yang salah dalam pekerjaannya.</p> <p>2. Pimpinan mampu memikirkan masalah yang rumit.</p> <p>3. Pimpinan memiliki pemahaman yang mendalam tentang</p>

			<p>organisasi dan tujuannya.</p> <p>4. Pimpinan dapat memecahkan masalah pekerjaan dengan ide-ide baru atau kreatif.</p>
		<i>Empowering.</i>	<p>1. Pimpinan memberi orang lain tanggung jawab untuk membuat keputusan penting tentang pekerjaannya sendiri.</p> <p>2. Pimpinan mendorong orang lain untuk menangani keputusan pekerjaan yang penting atas inisiatifnya sendiri.</p> <p>3. Pimpinan memberi orang lain kebebasan untuk menangani situasi sulit dalam cara yang menurutnya paling baik.</p> <p>4. Jika saya perlu membuat keputusan penting di tempat kerja, pimpinan tidak perlu melakukannya.</p>
		<i>Helping Subordinates Grow and Succeed</i>	<p>1. Pimpinan menjadikan pengembangan karier orang lain sebagai prioritas.</p> <p>2. Pimpinan tertarik untuk memastikan orang lain mencapai tujuan kariernya.</p> <p>3. Pimpinan memberikan orang lain pengalaman kerja yang memungkinkan dirinya untuk mengembangkan keterampilan baru.</p> <p>4. Pimpinan ingin tahu tentang tujuan karier orang lain.</p>
		<i>Putting Subordinates First</i>	<p>1. Pimpinan lebih mementingkan kesuksesan orang lain daripada kesuksesannya sendiri.</p> <p>2. Pimpinan mengutamakan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri.</p> <p>3. Pimpinan memberikan</p>

			<p>orang lain pengalaman kerja yang memungkinkan para karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru.</p> <p>4. Pimpinan melakukan apa yang dia bisa untuk membuat pekerjaan orang lain lebih mudah.</p>
		<i>He Having Ethically</i>	<p>1. Pimpinan memiliki standar etika yang tinggi.</p> <p>2. Pimpinan selalu jujur.</p> <p>3. Pimpinan mengorbankan kepentingannya sendiri untuk memenuhi kebutuhan orang lain.</p> <p>4. Pimpinan lebih menghargai kejujuran daripada keuntungan.</p>
<i>Job Satisfication</i> (Spector, 1994)	Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif atau negatif yang dirasakan seseorang terkait dengan pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh penilaian individu terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan para pengikutnya (Spector, 1985).	Pekerjaan itu sendiri	<p>1. Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya memperoleh pengakuan yang memang seharusnya saya terima.</p> <p>2. Upaya saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik jarang terhalang oleh birokrasi.</p> <p>3. Saya suka melakukan hal-hal yang saya lakukan ditempat kerja.</p> <p>4. Saya merasa bangga dalam melakukan pekerjaan saya.</p> <p>5. Orang-orang disini maju secepat dirinya maju di tempat lain.</p> <p>6. Pekerjaan saya menyenangkan.</p>
		Gaji	<p>1. Saya merasa dibayar cukup untuk pekerjaan yang saya lakukan.</p> <p>2. Ada sedikit imbalan bagi saya yang berkerja disini.</p> <p>3. Saya merasa puas dengan peluang saya untuk kenaikan gaji.</p>

		Pengawas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya. 2. Saya suka pada atasan saya.
		Rekan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya suka orang-orang yang bekerja dengan saya. 2. Komunikasi tampak baik dalam organisasi ini. 3. Saya senang dengan rekan kerja saya.
		Promosi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan yang berkinerja baik dalam pekerjaannya memiliki peluang besar untuk dipromosikan. 2. Manfaat yang kami terima sama baiknya dengan yang ditawarkan sebagian besar untuk promosi. 3. Saya puas dengan peluang saya untuk promosi.
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Manoppo, 2020)	Perilaku individu yang bersifat diskresioner, yaitu perilaku yang dilakukan tanpa paksaan (<i>informal</i>) dan perilaku ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi (Organ, 1988)	<i>Altruism</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya selalu membantu rekan kerja. 2. Saya menggantikan rekan kerja jika berhalangan/ 3. Saya selalu memberikan saran.
		<i>Courtesy</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya menghargai hak dan privasi. 2. Saya menghindari perselisihan.
		<i>Sportsmanship</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya berkerja tepat waktu. 2. Saya berkerja dengan penuh semangat.
		<i>Conscientiousness</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya menerima setiap kebijakan. 2. Saya selalu mematuhi aturan.
		<i>Civic Virtue</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya peduli terhadap perubahan. 2. Saya berpastispasi dalam berbagai kegiatan.

3.6 Populasi dan Sampel

3.6.1 Populasi

Populasi merupakan kolektif atau wilayah yang menjadi dasar generalisasi yang mencakup entitas atau individu dengan ciri “dan atribut tertentu yang telah diidentifikasi oleh para ilmuwan sebagai sesuatu yang signifikan (Sihotang *et al*, 2023). Dalam penelitian ini, populasi yang diteliti adalah seluruh perawat yang berjumlah 70 orang di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari, dengan status pekerjaan yang terdiri dari pegawai PNS dan pegawai kontrak atau Non PNS. Perbedaannya terletak pada pengangkatannya, PNS diangkat berdasarkan UU ASN No. 5 Tahun 2014 dan memiliki status pegawai tetap berdasarkan surat keputusan pemerintah, sedangkan pegawai kontrak diangkat berdasarkan kontrak kerja instansi dan berstatus tidak tetap berdasarkan perjanjian kontrak kerja instansi.

3.6.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri khusus yang relevan dengan tujuan penelitian dan proses pengambilan sampelnya dilakukan secara sistematis dan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang relevan (Haryanto *et al*, 2024). Alat analisis *PLS-SEM* tidak mensyaratkan jumlah sampel yang banyak, jumlah minimal yang disarankan adalah antara 30 sampai dengan 100, sehingga teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah jenuh karena populasi objek penelitian relatif kecil. Pengambilan sampel jenuh dianggap sebagai metode pemilihan sampel apabila seluruh anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2012).

Dengan demikian, sampel perawat yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 70 perawat di RS Bhayangkari Kendari sebanyak 70 orang terdiri laki-laki 19 orang dan perempuan 51 orang. Adapun berdasarkan status pegawai, terdiri dari pegawai PNS sebanyak 8 orang dan pegawai kontrak/Non PNS sebanyak 62 orang.

3.7 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.7.1 Jenis Data

3.7.1.1 Data Primer

Menurut Sugiyono (2017) data primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari responden melalui metode seperti wawancara, kuesioner, observasi, dan eksperimen. Pada penelitian ini data primer ini diperoleh menggunakan kuesioner dengan cara menyebarkan kuesioner tersebut secara *online* melalui *google form* kepada perawat di tiap ruangnya. Identitas responden merupakan data primer dalam penelitian ini, yang terakhir menyangkut kondisi sosial dan identitas yang terkait dengan status jabatan, jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan.

3.7.1.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang bersumber dari referensi eksternal, seperti artikel, jurnal, laporan penelitian, atau data yang telah dikumpulkan dan dipublikasikan oleh pihak lain (Siregar *et al*, 2022). Data sekunder ini didapatkan dari buku, jurnal, atau literatur yang digunakan dalam penelitian.

3.7.2 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini akan menggunakan penelitian survey dengan memanfaatkan kuesioner yang dibagikan kepada partisipan proyek

penelitian. Kuesioner merupakan salah satu bentuk pengumpulan data yang melibatkan pemberian beberapa pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada partisipan dan pengumpulan respon atau jawaban (Siregar *et al*, 2022). Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup, yang mirip dengan kuesioner penelitian yang digunakan ketika peneliti telah memiliki pemahaman tentang alternatif respon yang relevan dengan penelitiannya. Dalam penelitian survey ini, data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner secara *online* melalui *google form* kepada perawat di tiap-tiap ruangnya. Yang dimana terdiri dari 7 ruangan perawat yang dipimpin oleh masing-masing kepala ruangan. Sebanyak 7 kepala ruangan tersebutlah yang akan dinilai oleh para perawat di tiap-tiap ruangnya terkait kepimpinannya yang diterapkan selama bekerja menjadi kepala ruangan perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari.

Peneliti menginginkan respon dari partisipan dalam bentuk pilihan yang telah disiapkan sebelumnya, seperti baik atau tidak baik, ya atau tidak, dan preferensi lainnya. Oleh karena itu, skala *Likert* digunakan untuk mengukur respon individu terhadap suatu fenomena sosial. Skala ini memiliki skala yang menghitung tingkat perbaikan responden, kategori dibagi menjadi beberapa kelompok seperti Sangat baik, Baik, Sedang, Tidak baik dan Sangat tidak baik.

Kategori setiap pernyataan atau pertanyaan adalah sebagai berikut:

- 1: Sangat Tidak Baik (STB)
- 2: Tidak Baik (TB)
- 3: Sedang (N)
- 4: Baik (B)

5:Sangat Baik (SB)

3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

3.8.1 Uji Validitas

Validitas kuesioner diuji untuk memastikan bahwa kuesioner tersebut mengukur variabel yang ingin diukur secara akurat. Suatu instrumen dianggap sah jika dapat mengukur secara akurat variabel yang ingin diukur. Dengan instrumen yang sah, hasil yang diperoleh juga akan sah. Akibatnya, instrumen pengukuran yang tepat akan menghasilkan hasil pengukuran yang akurat (Slamet *et al*, 2022).

3.8.1.1 Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana indikator-indikator dari suatu konstruk saling berhubungan, dengan cara melihat nilai dari *outer loading* > 0,7 dan nilai AVE > 0,5 dapat dinyatakan valid (Sugiyono,2012)

3.8.1.2 Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan digunakan untuk melihat sejauh mana nilai suatu konstruk saling berbeda dengan nilai konstruk lainnya, dengan cara melihat nilai dari *Fornell Lecker Criteriion*, nilai *cross loading* dan nilai *HTMT (Hoterotrait Mono Ratio)* pengukuran *cross loading* dikatakan valid jika memiliki nilai > 0.70 (Sugiyono, 2012)

3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan prosedur yang berupaya untuk menilai konsistensi atau stabilitas hasil pengujian, yang dimaksudkan untuk mengetahui apakah hasil akan konsisten atau memiliki perbedaan yang signifikan setiap kali pengujian diulang. Uji ini digunakan untuk menilai stabilitas alat ukur, apakah alat tersebut

dapat diandalkan dan secara konsisten menghasilkan hasil yang sama jika diulang. Suatu alat ukur dianggap dapat diandalkan jika menghasilkan hasil yang sama setiap kali digunakan (Slamet *et al*, 2022).

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *composite reliability*. Jika nilai *composite reliability* konstruk memberikan hasil di atas 0,70 maka dapat dikatakan bahwa indikator setiap konstruk tersebut reliabel dan dapat mewakili pengukuran yang sebenarnya (Sugiyono, 2012)

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Analisis Data Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan suatu metode deskripsi atau ilustrasi data yang digunakan untuk menggambarkan atau menunjukkan sifat-sifat data yang telah terkumpul dalam suatu penelitian (Ghozali, 2016). Analisis deskriptif dimaksudkan untuk memberikan gambaran yang ringkas dan sistematis tentang variabel-variabel yang diteliti, baik dalam bentuk angka, grafik, maupun tabel dan tidak melakukan analisis lebih lanjut tentang hubungan antar variabel. Sebaliknya, statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau menunjukkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat suatu pernyataan yang menyangkut masyarakat atau generalisasi (Sugiyono, 2012). Berikut analisis yang dapat digunakan untuk menginterpretasikan pendapat responden:

1. Ukuran tendensial sentral (*central tency*) yaitu pengukuran yang menghitung derajat pengelompokan atau pemusatan sekumpulan angka pada suatu nilai angka tertentu melalui rata-rata, medium, dan modus dari angka tersebut.

2. Ukuran variabilitas/penyimpangan yaitu pengukuran sebaran data dengan cara mengukur kecondongan (*skewnes*), rentan (*range*) dan deviasi standar (*standar deviation*).

Analisis ini digunakan untuk menginterpretasikan pendapat responden tentang pilihan pernyataan dan distribusi pernyataan responden mengenai data yang dikumpulkan. Respon dicatat dalam lima skala *Likert* yang berbeda yang dicatat dalam lembar jawaban. Kemudian setiap variabel dijelaskan, karakteristik responden dan deskripsi umum subjek penelitian dalam bentuk pernyataan responden, angka, rata-rata dan persentase.

3.9.2 PLS – SEM

Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan protokol *Structural Equation Modeling* yang biasa dikenal dengan *SEM*, dan protokol *Partial Least Square* yang biasa dikenal dengan *PLS SEM* merupakan metode analisis statistik multivariabel yang ampuh yang dapat dikombinasikan dengan analisis faktor dan analisis regresi. *SEM PLS* mampu menganalisis hubungan antara konsep laten secara bersamaan dalam suatu model, konsep-konsep ini diukur dengan beberapa item pada kuesioner. Karena tidak memiliki banyak asumsi, *PLS-SEM* merupakan metode analisis yang ampuh yang memerlukan konfirmasi hubungan antara variabel laten (Rahadi, 2023). Penilaian model *PLS-SEM* dalam penelitian ini didasarkan pada dua penilaian utama, salah satunya adalah:

1. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk mengetahui validitas dan realibilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria uji validitas dan *realibilitas instrument* pada penelitian ini mengacu pada

discriminant validity, convergent validity, composite reliability.

2. Evaluasi model pengukuran (*inner model*) untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai *significance*, dan *R Square* dari model penelitian. Pengujian *inner model* dalam analisis *partial least square* dilakukan melalui *bootstrapping*.

Dengan demikian setelah data terkumpul akan segera dianalisa untuk mengetahui kebenaran dari hipotesis untuk menarik kesimpulan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini diuraikan di bawah ini.

3.9.3 Partial Least Square

PLS adalah analisis persamaan struktural berbasis varian yang memiliki kemampuan untuk menguji baik model pengukuran maupun model struktural secara simultan. Dengan menggunakan *PLS*, peneliti dapat melakukan analisis yang lebih komprehensif karena dapat mengevaluasi hubungan antara variabel laten (*construct*) dan indikatornya (*variabel manifest*), serta menguji model struktural yang menggambarkan hubungan antar variabel laten dalam satu langkah analisis. Model pengukuran dalam *PLS* dapat digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian, serta menguji hipotesis dengan model prediksi yang menyatakan hubungan antar variabel (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

Model *SEM* yang berbasis varian/komponen dikenal sebagai metode *PLS*, selain dapat menjawab penelitian atau variabel yang sulit diamati secara langsung dengan melihat nilai pengaruh yang terjadi diantara kedua variabel yang diamati juga dapat menjawab rumusan masalah penelitian (Hair *et al*, 2021). Beberapa alasan-alasan yang menjadi latar belakang pemilihan model analisis *PLS* sebagai

berikut:

1. *PLS* merupakan metode analisis yang *power full* yang tidak didasarkan banyak asumsi dan memungkinkan dilakukan analisis dari berbagai indikator variabel laten baik indikator bersifat reflektif dan formatif.
2. Metode *PLS* lebih mudah dioperasikan, karena *PLS* tidak memerlukan asumsi distribusi tertentu, tidak memerlukan adanya modifikasi indeks dan *Goodness Of Fit* dapat dilihat pada *Q-Square Predictive*.
3. *PLS-SEM* memberi kelonggaran kepada pengguna untuk menggunakan skala pengukuran selain interval seperti data nominal, ordinal dan data rasio. Asumsi *PLS* khususnya hanya berkaitan dengan pemodelan struktural, dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis yaitu:
 - a. Hubungan antara variabel laten dalam inner model adalah linear dan adatif.
 - b. Model struktural bersifat rekursif.

Selain itu berhubungan dengan sampel size maka sampel dalam *PLS* dapat diperkirakan dengan:

- a. Sepuluh kali jumlah jalur struktural (*struktural path*) pada inner model,
- b. Sampel size kecil 30-50 atau sampel besar lebih dari 200.

Model pengukuran dalam penelitian semua variable di ukur secara reflektif, evaluasi model pengukuran reflektif terdiri *loading factor* $> 0,7$ *composite reliability* $> 0,7$, *AVE* $> 0,5$ serta evaluasi validitas diskriminan yaitu kriteria *Fornel Lockrr* serta *HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio)* dibawah 0,9. Namun bobot *loading factor* minimal 0,5 dianggap memiliki validitas yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten.

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

1. Model pengukuran *Outer model*

Pengukuran *outer model* merupakan evaluasi model untuk melihat hubungan antara variabel dengan indikatornya. Dalam penelitian ini indikator diukur melalui indikator reflektif dengan menguji:

- a. *Convergent Validity* yaitu mengukur validitas indikator sebagai pengukur konstruk, yang dapat dilihat dari nilai *outer loading* $> 0,7$ dan nilai AVE untuk masing-masing indikator.
- b. *Discriminant validity* dengan menggunakan nilai *cross loading*. Kesesuaian suatu indikator dalam menjelaskan konstruk terkait ditunjukkan dengan nilai yang lebih besar.
- c. *Composite reliability* dilakukan setelah validitas konstruk telah ditetapkan. Jika nilai reliabilitas gabungan suatu konstruk lebih dari 0,6 maka dianggap dapat diandalkan. Meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima, namun koefisien reliabilitas komposit harus lebih besar dari 0,7 karena konstruk yang valid adalah konstruk yang andal dan dapat diandalkan, tidak harus valid.

2. Melakukan evaluasi model pengukuran *Inner model*

Setelah menjelaskan setelah melakukan evaluasi model dan diperoleh bahwa setiap variabel laten telah memenuhi syarat *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*, maka yang berikutnya adalah evaluasi model struktural yang meliputi pengujian *Path Coefficient*, *R-Square* dan *Goodness of Fit*

(Ghozali, 2015). Untuk mengetahui apakah suatu model cocok dengan melihat pengaruh yang terjadi di antara ke empat variable yang terhubung dengan variabel laten melalui:

a. *Path Coefficient*

Tingkat signifikansi realsi antar konstruk dengan melihat relasi/kofisien jalur variabel laten yang satu dengan yang lain sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

b. *R-Square*

Dalam inner model (*inner relation, structural model, dan substansi theory*) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural di evaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen. Nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel endogen tertentu dan variabel eksogen apakah mempunyai pengaruh substantif.

c. *Gof (Goodness of Fit)*

Asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*) dengan pendekatan model struktural *PLS* dievaluasi dengan *R-square* untuk konstruk dependen. Jika nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* < 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Adapun Perhitungan *Q-square* dilakukan dengan rumus: $= 1 - ((1 - R_1^2) * (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2))$. Di mana $R_1^2, R_1^2, \dots, R_p^2$ adalah *R-square* variabel eksogen dalam model persamaan.

3.9.4 Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Ghozali & Latan (2015) mengembangkan prosedur pengujian efek mediasi pada analisis *PLS* dengan berbagai tahapan sebagai berikut:

1. Model pertama menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang mana harus signifikan pada t -statistik $> 1,96$.
2. Model kedua menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi yang mana harus signifikan pada t -statistik $> 1,96$.
3. Model ketiga menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

Pada pengujian tahap akhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen dinyatakan tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen dinyatakan signifikan pada t -statistics $> 1,96$, maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

BAB IV

HASI DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan membahas mengenai analisis data dan hasil pembahasan dari responden tentang pengaruh *Servant Leadership* dan *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior Nurse* di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediator. Dengan menggunakan analisis data yaitu metode *SEM* melalui software *SmartPLS*. Data ini dikumpulkan dengan menyebarkan 70 kuesioner kepada para perawat yang bekerja di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari melalui *google form*.

4.1 Deskripsi Sampel/Objek Penelitian

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode sensus. Metode sensus adalah teknik penentuan sampel dimana seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian, sehingga objek penelitian pada penelitian ini adalah seluruh perawat yang bekerja di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari. Penyebaran kuesioner dilakukan melalui *google form* yang disebarkan kepada 70 perawat yang aktif bekerja di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari.

Tabel 4.1 Kuesioner Responden

No.	Kategori	Jumlah
1.	Kuesioner dibagikan	70
2.	Kuesioner kembali	70

Sumber: Data primer diolah 2024.

4.2 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Analisis deskriptif bertujuan untuk menyajikan data yang telah dikumpulkan secara terstruktur dan jelas dalam bentuk angka, grafik, atau Tabel yang memberikan Gambaran umum mengenai data yang diperoleh. Data ini diperoleh secara langsung melalui kuesioner *google form* yang disebarakan kepada para responden, sehingga adanya data ini dapat memberikan tambahan informasi dalam memahami hasil penelitian.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Seluruh responden dalam penelitian ini adalah perawat yang bekerja di RS. Bhayangkara Kendari. Berdasarkan 70 responden yang telah mengisi, maka diperoleh hasil pengelompokan jenis kelamin seperti berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
Laki-Laki	19	27
Perempuan	51	73
Jumlah	70	100

Sumber: Data primer diolah 2024 (Lampiran 4, halaman 188)

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat disimpulkan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan, dengan jumlah 51 responden (73 persen). Sementara itu, responden laki-laki berjumlah 19 orang (27 persen). Berdasarkan dari hasil tersebut dapat menjelaskan bahwa dalam menjalankan peran sebagai perawat, perempuan masih dianggap lebih fleksibel dalam menjalankan tugas pelayanan kesehatan dibanding

laki-laki. Hal tersebut terjadi dikarenakan oleh beberapa faktor, pertama jumlah perawat laki-laki yang terbatas dibanding dengan perawat perempuan. Kedua, lebih banyaknya batasan yang dimiliki oleh perawat laki-laki dibanding perawat perempuan diantaranya batasan penerimaan pasien. Pasien yang berjenis kelamin laki-laki lebih terbuka baik pada perawat laki-laki maupun perempuan, sedangkan pasien perempuan cenderung masih kurang terbuka pada perawat laki-laki, terlebih pada pasien yang masih muda ataupun belum menikah. Walaupun dalam aturan keperawatan tidak ada yang membedakan peran perawat secara jenis kelamin, namun berdasarkan konstruksi sosial yang panjang masih saja terjadi perbedaan peran dalam lingkungan kerja yang professional sehingga menjadi alasan mengapa perawat masih didominasi oleh perempuan (Hafsah *et al*, 2021)

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Seluruh responden dalam penelitian ini adalah perawat yang bekerja di RS. Bhayangkara Kendari. Berdasarkan 70 responden yang telah mengisi, maka diperoleh hasil pengelompokan umur seperti berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Usia	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
Kurang dari 25 tahun	20	29
26-35 tahun	38	54
36-45 tahun	10	14
46-55 tahun	2	3
Lebih dari 55 tahun	0	0
Jumlah	70	100

Sumber: Data primer diolah 2024 (Lampiran 4, halaman 188)

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat disimpulkan bahwa karakteristik responden berdasarkan umur menunjukkan bahwa, sebagian besar responden berumur antara 26-35 tahun dengan jumlah 38 responden (54 persen). Untuk responden yang berumur antara 17-25 tahun sebanyak 20 responden (29 persen), responden yang berumur antara 36-45 tahun sebanyak 10 responden (14 persen), responden yang berumur antara 46-65 tahun sebanyak 2 responden (3 persen), dan responden yang paling sedikit berumur antara 56-65 sebanyak (0 persen). Sesuai dengan hasil data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berada dalam usia produktif yaitu 15-64 tahun menurut Kemenkes RI (2009). Sehingga hal ini dapat menjelaskan bahwa, perawat yang berada dalam rentang usia 26-35 tahun memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dalam *OCB*, karena faktor usia yang produktif dan memiliki keseimbangan antara pengalaman terlibat lebih dalam perilaku *OCB* di tempat kerja (Sridadi *et al*, 2022).

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Seluruh responden dalam penelitian ini adalah perawat yang bekerja di RS. Bhayangkara Kendari. Berdasarkan 70 responden yang telah mengisi, maka diperoleh hasil pengelompokan pendidikan seperti berikut:

Tabel 4.4 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
SMA	3	4
Diploma	24	34
S-1	37	53
S-2	6	9
Jumlah	70	100

Sumber: Data primer diolah 2024 (Lampiran 4, halaman 188)

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat disimpulkan bahwa karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan sebagian besar didominasi oleh responden yang berasal dari S-1 dengan jumlah 37 responden (53 persen). Responden yang berasal dari tingkat pendidikan Diploma sebanyak 24 responden (34 persen), responden yang berasal dari S-2 sebanyak 6 responden (9 persen), dan untuk responden yang paling sedikit berasal dari SMA sebanyak 3 responden (4 persen), dari hasil data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas perawat berasal dari pendidikan S-1 (sarjana). Perawat dengan latar belakang pendidikan tinggi akan memberi dampak besar dalam terjadinya *OCB*, karena memiliki kemampuan untuk berpikir lebih kritis, yang mendorong mereka untuk melakukan tugas-tugas di luar kewajiban mereka untuk mendukung tim dan organisasi (Ayu *et al*, 2021).

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pegawai

Seluruh responden dalam penelitian ini adalah perawat yang bekerja di RS. Bhayangkara Kendari. Berdasarkan 70 responden yang telah mengisi, maka diperoleh hasil pengelompokan status pegawai seperti berikut:

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pegawai

Status Pegawai	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
PNS	8	11
Non PNS	62	89
Jumlah	70	100

Sumber: Data primer diolah 2024 (Lampiran 4, halaman 188)

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan bahwa berdasarkan status kepegawaian responden menunjukkan bahwa 62 responden atau (89 persen) diklasifikasikan sebagai karyawan Non-PNS. Menurut penjelasan Pasal 96 PP No. 49 Tahun 2018, pegawai Non-PNS biasa disebut tenaga honorer, yaitu warga negara yang bekerja di instansi

pemerintah melalui mekanisme kontrak atau Non-PNS. Selanjutnya, 8 responden atau (11 persen) diklasifikasikan sebagai karyawan PNS, data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari masih diklasifikasikan sebagai Non-PNS. Alasannya, rumah sakit memiliki permintaan yang tinggi untuk staf medis, namun pemerintah sering menetapkan kuota terbatas untuk penerimaan PNS, sehingga banyak rumah sakit memilih untuk mempekerjakan perawat Non-PNS untuk mengisi posisi tersebut (Tsai & Chang, 2022).

4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Seluruh responden dalam penelitian ini adalah perawat yang bekerja di RS. Bhayangkara Kendari. Berdasarkan 70 responden yang telah mengisi, maka diperoleh hasil pengelompokan masa kerja seperti berikut:

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Presentase
Kurang dari 1-10 tahun	59	84
11-20 tahun	10	14
21-30 tahun	1	1
Lebih dari 30 tahun	0	0
Jumlah	70	100

Sumber: Data primer diolah 2024 (Lampiran 4, halaman 189)

Berdasarkan Tabel 4.6, dapat disimpulkan berdasarkan durasi masa kerja menunjukkan bahwa 59 responden (84 persen) dengan masa kerja 1-10 tahun. Lebih lanjut, terdapat 10 responden (14 persen) dengan masa kerja 11-20 tahun, 1 responden (1 persen) dengan masa kerja 21-30 tahun dan jumlah suara terendah yang diberikan oleh responden dengan masa kerja 31-40 tahun (0 persen). Dari hasil ini jelas bahwa mayoritas responden telah bekerja selama 1-10 tahun sebanyak 59 responden (84 persen). Hasil tersebut dapat menjelaskan dengan masa kerja yang tergolong lama

karyawan dapat lebih mungkin menunjukkan perilaku *OCB* di tempat kerja ketika mereka, karena karyawan sudah lebih terbiasa dengan tuntutan pekerjaan mereka, yang dapat mendorong pembentukan perilaku *OCB* yang lebih efektif (Elvina *et al*, 2023).

4.2.6 Rekapitulasi Hasil Karakteristik Responden Dominan

Seluruh responden dalam penelitian ini adalah perawat yang bekerja di RS. Bhayangkara Kendari. Berdasarkan 70 responden yang telah mengisi, maka diperoleh hasil karakteristik responden dominan seperti berikut:

Tabel 4.7 Rekapitulasi Hasil Karakteristik Responden Dominan

Karakteristik	Karakteristik Dominan	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Perempuan	51	73
Umur	26-35 tahun	38	54
Masa Kerja	1-10 tahun	59	84
Pendidikan	S-1	37	53
Status Pegawai	Non PNS	62	89

Sumber: Data primer diolah 2024 (Lampiran 4, halaman 189)

Berdasarkan Tabel 4.7, berikut ini adalah hasil rekapitulasi data dominan pada perawat di RS Bhayangkara Kendari, berdasarkan data mayoritas sebanyak 103 responden (73 persen) adalah perempuan. Hal ini menunjukkan mendominasinya perempuan dalam bidang kesehatan disebabkan adanya segregasi gender dalam sistem kesehatan indonesia. Perawat perempuan cenderung ditempatkan dalam urusan organisasi domestik, sementara laki- laki bertanggung jawab pada pekerjaan dengan respon darurat tinggi (Nuzulul *et al*, 2023).

Mayoritas responden sebanyak 38 responden (54 persen) adalah karyawan dalam kelompok usia 26–35 tahun yang dimana masuk dalam kategori usia produktif. Kinerja yang tinggi dipengaruhi oleh fakta bahwa perawat pada usia produktif,

sehingga dengan usia yang matang dalam berfikir dan bekerja akan berdampak pada tingkat kinerja yang tinggi (Handayani *et al*, 2022)

Dari total responden sebanyak 37 responden (53 persen), memiliki gelar Sarjana (S-1), yang menjadikan mereka perawat dengan tingkat pendidikan tertinggi. Dibandingkan dengan perawat yang berpendidikan lebih rendah, perawat dengan gelar sarjana atau lebih tinggi cenderung lebih bersemangat dan bergairah dalam bekerja karena memiliki pengetahuan dan wawasan yang lebih luas (Brunt & Russell, 2021).

Dari total 62 responden (89 persen) dalam kategori status kepegawaian di RS Bhayangkara Kendari mayoritas berasal dari pegawai Non PNS. Banyak posisi PNS yang belum terisi karena prosesnya yang rumit dan terbatasnya jumlah posisi yang tersedia. Dengan demikian, dengan adanya perekrutan pegawai Non PNS dapat mengisi peran tersebut dengan lebih efektif (Latif *et al*, 2023).

Dari total 59 responden (84 persen) dalam kategori masa kerja mayoritas telah bekerja selama antara 1-10 tahun. Kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien meningkat seiring berlalunya tahun masa kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka (Dhinta *et al*, 2022)

Dari hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas perawat di RS Bhayangkara Kendari adalah perempuan. Rata-rata lama masa kerja perawat tersebut adalah 1-10 tahun, mayoritas usia perawat berkisar antara 26-35 tahun dan status pegawai yang didominasi oleh Non PNS.

4.3 Statisitik Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel digunakan untuk menginterpretasikan setiap indikator dan item pernyataan sebanyak 67 item. Berdasarkan distribusi frekuensi,

presentase dan rerata jawaban responden dengan melalui skala *likert*, yaitu Sangat Tidak Baik (1), Tidak Baik (2), Sedang (3), Baik (4), Sangat Baik (5). Dengan nilai minimum dan maksimum, maka dapat ditentukan interval sebagai berikut:

$$P = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Kelas}}$$

Keterangan:

P = Panjang Kelas Interval

Rentang = Nilai maksimum – Nilai Minimum

Banyak Kelas Interval = 5

Berdasarkan rumus diatas, maka panjang kelas interval adalah

$$P = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Berdasarkan perhitungan panjang kelas interval, maka penelitian dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 4.8 Kategori Kelas Interval

Rentang	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat tidak Baik
1,81 -2,60	Tidak Baik
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono 2017.

4.3.1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Transformational Leadership*

Berikut merupakan hasil yang diperoleh melalui kuesioner terkait variabel *transformational leadership* yang telah dirangkup pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Variabel *Transformational Leadership*

No.	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
1.	Saya bangga terhadap pemimpin	4,071	Sangat Baik

2.	Saya menaruh rasa hormat terhadap pemimpin	4,471	Sangat Baik
3.	Saya diberi kepercayaan untuk mengatasi masalah	4,200	Sangat Baik
4.	Pimpinan saya mampu berkomunikasi dengan ramah	4,429	Sangat Baik
5.	Pimpinan selalu menyampaikan misi organisasi	4,329	Sangat Baik
6.	Pimpinan saya menginspirasi bawahan	4,400	Sangat Baik
7.	Pimpinan saya selalu memberikan gagasan baru dalam meningkatkan kecerdasan	4,329	Sangat Baik
8.	Pimpinan saya menumbuhkan kreativitas dan inovasi	4,329	Sangat Baik
9.	Pimpinan saya membantu dalam memecahkan masalah	4,300	Sangat Baik
10.	Pimpinan saya selalu memberikan perhatian	4,386	Sangat Baik
11.	Pimpinan saya memberikan perlakuan baik terhadap setiap individu	4,386	Sangat Baik
12.	Pimpinan saya selalu memberikan pelatihan dan saran	4,314	Sangat Baik
	Rata-Rata Total	4,329	Sangat Baik

Sumber: Diolah data primer 2024 (Lampiran 3, halaman 184)

Dari Tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata variabel kepemimpinan transformasional adalah 4,329 yang tergolong Baik. Hal ini berarti perawat merasakan manfaat dari kepemimpinan transformasional di rumah sakit. Pemimpin yang memiliki kemampuan transformasional juga merupakan pemimpin yang menginspirasi anggota tim lainnya dan memiliki kemampuan untuk menggerakkan seluruh tim ke arah yang positif, beradaptasi, dan berkomitmen untuk menciptakan perubahan positif dalam organisasi (Benmira *et al*, 2021).

Nilai tertinggi pada variabel kepemimpinan transformasional adalah 4,429 pada pertanyaan nomor 4 yang menyatakan bahwa pemimpin dapat berkomunikasi dengan bawahannya dengan cara yang menyenangkan. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari telah mencapai komunikasi yang berhasil dengan bawahannya yang menghasilkan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, yang sangat penting bagi gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini karena pemimpin yang memiliki kapasitas

untuk membangun komunikasi yang efektif dengan pengikutnya akan memiliki peran yang signifikan dalam peningkatan *OCB* di tempat kerja (Bani , 2022).

Angka terendah pada variabel kepemimpinan transformasional adalah 4,071 pada pertanyaan nomor 1, yang menanyakan kepada perawat apakah mereka masih bangga dengan pemimpin mereka. Berdasarkan data tersebut, menunjukkan bahwa meskipun para pemimpin perawat di RS Bhayangkara Kendari memiliki kemampuan komunikasi yang baik, namun masih ada aspek penerapan kepemimpinan transformasional yang perlu ditingkatkan. Hal ini dikarenakan, perspektif karyawan berfokus pada kenyamanan yang dirasakan, berbeda dengan perspektif pemimpin yang berfokus pada kewibawaan yang diterapkan secara emosional, mulai dari kebijakan yang diterapkan, perintah yang diberikan, benefit yang diterima, dan kepribadian yang ditunjukkan di luar organisasi (Wahyudi, 2021).

4.3.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Servant Leadership*

Berikut merupakan hasil yang diperoleh melalui kuesioner terkait variabel *servant leadership* yang telah dirangkup pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Variabel *Servant Leadership*

No.	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
1.	Saya akan mencari bantuan pimpinan jika memiliki masalah pribadi.	2,771	Sedang
2.	Pimpinan peduli terhadap kesejahteraan pribadi orang lain	4,100	Baik
3.	Pimpinan meluangkan waktu untuk berbicara dengan orang lain pada tingkat personal	3,771	Baik
4.	Pimpinan dapat mengenali ketika orang lain sedang merasa sedih tanpa harus bertanya mereka	3.729	Baik
5.	Pimpinan menekankan pentingnya memberi kembali kepada masyarakat	4,100	Baik
6.	Pimpinan selalu tertarik membantu orang lain di masyarakat.	4,271	Sangat Baik
7.	Pimpinan terlibat dalam kegiatan masyarakat	4,171	Baik
8.	Pimpinan mendorong orang lain untuk menjadi	4,100	Baik

	sukarelawan di masyarakat.		
9.	Pimpinan dapat mengetahui jika ada sesuatu yang salah dalam pekerjaannya.	4,171	Baik
10.	Pimpinan mampu memikirkan masalah yang rumit	4,243	Sangat Baik
11.	Pimpinan memiliki pemahaman yang mendalam tentang organisasi dan tujuannya	4,271	Sangat Baik
12.	Pimpinan dapat memecahkan masalah pekerjaan dengan ide-ide baru atau kreatif	4,300	Sangat Baik
13.	Pimpinan memberi orang lain tanggung jawab untuk membuat keputusan penting tentang pekerjaan mereka sendiri	4,186	Baik
14.	Pimpinan mendorong orang lain untuk menangani keputusan pekerjaan yang penting atas inisiatifnya sendiri	4,100	Baik
15.	Pimpinan memberi orang lain kebebasan untuk menangani situasi sulit dalam cara yang menurut mereka terbaik	3,986	Baik
16.	Jika saya perlu membuat keputusan penting di tempat kerja, pimpinan tidak perlu melakukannya	3,743	Baik
17.	Pimpinan menjadikan pengembangan karier orang lain sebagai prioritas	4,157	Baik
18.	Pimpinan tertarik untuk memastikan orang lain mencapai tujuan karier mereka	4,114	Baik
19.	Pimpinan memberikan orang lain pengalaman kerja yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan keterampilan baru	4,171	Baik
20.	Pimpinan ingin tahu tentang tujuan karier orang lain	3,986	Baik
21.	Pimpinan lebih memedulikan kesuksesan orang lain daripada kesuksesannya sendiri	3,786	Baik
22.	Pimpinan mengutamakan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri	3,900	Baik
23.	Pimpinan memberikan orang lain pengalaman kerja yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan keterampilan baru	4,143	Baik
24.	Pimpinan melakukan apa yang dia bisa untuk membuat pekerjaan orang lain lebih mudah	4,157	Baik
25.	Pimpinan memiliki standar etika yang tinggi	4,314	Sangat Baik
26.	Pimpinan selalu jujur	4,243	Sangat Baik
27.	Pimpinan mengorbankan kepentingannya sendiri untuk memenuhi kebutuhan orang lain	4,000	Baik
28.	Pimpinan lebih menghargai kejujuran daripada keuntungan	4,229	Sangat Baik
	Rata-Rata Total	4,043	Baik

Sumber: Diolah data primer 2024 (Lampiran 3, halaman 185)

Berdasarkan Tabel 4.10 diketahui bahwa rata-rata skor dari variabel *servant leadership* sebesar 4,043 dalam kategori Baik. Hasil tersebut menjelaskan, bahwa

perawat merasakan adanya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan kepada orang lain dan mendahulukan kebutuhan bawahannya. Hal tersebut sesuai dengan definisi dari *servant leadership* adalah kepemimpinan fundamental yang berperilaku etis, membantu pengikut tumbuh dan sukses, memberdayakan, penyembuhan emosional, keterampilan konseptual dan menciptakan nilai bagi masyarakat (Liden et.al, 2008).

Skor tertinggi pada variabel *servant leadership* sebesar 4,314 pada item pertanyaan nomor 25, yang menyatakan bahwa pimpinan memiliki standar etika yang tinggi. Hasil ini mengindikasikan, bahwa pimpinan perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari mendorong adanya penerapan standar etika dan perilaku etis di tempat kerja. Kepemimpinan harus didasarkan pada etika, karena seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi orang-orang di sekitarnya agar bertindak secara etis akan memberikan pengaruh positif kepada budaya perusahaan dan reputasi eksternal organisasi (Meyla et al, 2022).

Skor terendah pada variabel *servant leadership* sebesar 2,771 pada item pertanyaan nomor 1 menyatakan bahwa bahwa pimpinan di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari masih kurang dalam membantu bawahannya dalam menyelesaikan masalah pribadi mereka. Jika hal tersebut dibiarkan akan mengakibatkan terjadinya stres dalam bekerja, karena berdampak pada beberapa konsekuensi fisiologis, psikologis dan tingkah laku perawat pada saat bekerja (Gustina et al, 2022).

4.3.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Job Satisfaction*

Berikut merupakan hasil yang diperoleh melalui kuesioner terkait variabel *job satisfaction* yang telah dirangkup pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Variabel *Job Satisfaction*

No.	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
1.	Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya memperoleh pengakuan yang memang seharusnya saya terima	3,929	Baik
2.	Upaya saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik jarang terhalang oleh birokrasi	3,857	Baik
3.	Saya suka melakukan hal-hal yang saya lakukan ditempat kerja	4,071	Baik
4.	Saya merasa bangga dalam melakukan pekerjaan saya	4,271	Sangat Baik
5.	Orang-orang di sini maju secepat mereka maju di tempat lain	3,986	Baik
6.	Saya merasa dibayar cukup untuk pekerjaan yang saya lakukan	3,900	Baik
7.	Ada sedikit imbalan bagi mereka yang bekerja di sini	4,029	Baik
8.	Saya merasa puas dengan peluang saya untuk kenaikan gaji	4,029	Baik
9.	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya	4,171	Baik
10.	Saya suka pada atasan saya	4,114	Baik
11.	Saya suka orang-orang yang bekerja dengan saya	4,271	Sangat Baik
12.	Komunikasi tampak baik dalam organisasi ini	4,214	Sangat Baik
13.	Saya senang dengan rekan kerja saya	4,329	Sangat Baik
14.	Mereka yang berkinerja baik dalam pekerjaannya memiliki peluang besar untuk dipromosikan	4,100	Baik
15.	Manfaat yang kami terima sama baiknya dengan yang ditawarkan sebagian besar organisasi lain	4,057	Baik
16.	Saya puas dengan peluang saya untuk promosi	3,986	Baik
	Rata-Rata Total	4,094	Baik

Sumber: Data diolah data 2024: ditulis dari (Lampiran 3, halaman 186)

Berdasarkan Tabel 4.11 diketahui bahwa rata-rata skor dari variabel *Job Satisfaction* sebesar 4,094 dalam kategori Baik. Hasil ini menjelaskan, bahwa para perawat secara keseluruhan merasa puas dengan kondisi kerja dan lingkungan yang ada di rumah sakit tersebut. Kepuasan kerja karyawan dapat dipahami sebagai respons emosional terhadap pekerjaan mereka, yang timbul dari perbandingan antara apa yang mereka rasakan dan apa yang mereka harapkan (Anifah & Foeh, 2022).

Skor tertinggi pada variabel *Job Satisfaction* sebesar 4,329 pada item pertanyaan nomor 13, menyatakan para perawat merasa senang dengan sesama rekan kerjanya. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dijelaskan bahwa terjalinnya hubungan yang

harmonis antar perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari ini, sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang mendukung akan memberikan rasa aman dan mendorong tiap individu untuk bekerja dengan maksimal, yang tercermin dalam tingkat kepuasan kerjanya (Konadi *et al*, 2022).

Skor terendah pada variabel *Job satisfaction* sebesar 3,900 pada item pertanyaan nomor 6, menyatakan perawat merasa telah dibayar cukup untung pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini mengindikasikan, bahwa meskipun para perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari merasa puas dengan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka, namun ada ketidakpuasan terkait kompensasi yang diterima. Karena bagi karyawan yang memiliki pandangan negatif terhadap kompensasi gaji akan cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja (Ningrum *et al*, 2024).

4.3.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *OCB*

Berikut merupakan hasil yang diperoleh melalui kuesioner terkait variabel *OCB* yang telah dirangkup pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Variabel *OCB*

No.	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
1.	Saya selalu membantu rekan kerja	4,443	Sangat Baik
2.	Saya menggantikan rekan kerja jika berhalangan	4,300	Sangat Baik
3.	Saya selalu memberikan saran	4,257	Sangat Baik
4.	Saya menghargai hak dan privasi	4,486	Sangat Baik
5.	Saya menghindari perselisihan	4,529	Sangat Baik
6.	Saya bekerja tepat waktu	4,586	Sangat Baik
7.	Saya bekerja dengan penuh semangat	4,586	Sangat Baik
8.	Saya menerima setiap kebijakan	4,471	Sangat Baik
9.	Saya selalu mematuhi aturan	4,529	Sangat Baik
10.	Saya peduli terhadap perubahan	4,471	Sangat Baik
11.	Saya berpartisipasi dalam berbagai kegiatan	4,386	Sangat Baik
	Rata-Rata Total	4,471	Sangat Baik

Sumber: Data diolah primer 2024; ditulis dari (Lampiran 3, halaman 186)

Berdasarkan Tabel 4.12 diketahui bahwa rata-rata skor dari variabel *OCB* sebesar 4,471 dalam kategori Baik. Hasil ini mengindikasikan, bahwa perawat secara umum menunjukkan perilaku *OCB*. Penerapan *OCB* sangat penting dalam manajemen karyawan karena berdampak langsung pada produktivitas, kinerja, kesejahteraan karyawan, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Pemahaman yang mendalam tentang *OCB* memungkinkan pengembangan strategi dan kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja, keterlibatan, dan kepuasan karyawan. Selain itu, dapat membantu manajemen dalam mengatasi tantangan dan memaksimalkan potensi yang ada (Rao, 2023).

Skor tertinggi pada variabel *OCB* sebesar 4,586 pada item pertanyaan nomor 6 dan 7, menyatakan para perawat bekerja tepat waktu dan perawat bekerja dengan penuh semangat. Perawat yang bekerja tepat waktu dan dengan semangat kerja yang tinggi, menunjukkan bahwa perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari memiliki rasa disiplin yang tinggi pada pekerjaannya. Disiplin sering kali memiliki hubungan yang langsung dengan produktivitas karyawan di sebuah perusahaan, jika tingkat disiplin karyawan dalam perusahaan tersebut tinggi, maka produktivitas perusahaan juga cenderung akan meningkat (Supriyoso, 2021).

Skor terendah pada variabel *OCB* sebesar 4,257 pada item pertanyaan nomor 3, menyatakan perawat aktif dalam memberikan saran pada saat bekerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa, meskipun perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari menunjukkan perilaku *OCB* yang positif secara umum, masih ada aspek tertentu seperti keterlibatan dalam memberikan saran yang kurang optimal. Organisasi perlu terus mempertahankan dan mendorong inisiatif kerja yang tinggi pada pegawainya. (Eliza

et al, 2022).

4.3.5 Hasil Rekapitulasi Variabel Dominan

Berikut merupakan hasil yang diperoleh melalui kuesioner terkait rekapitulasi variabel dominan yang telah dirangkup pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.13 Rekapitulasi Variabel Dominan

Kode	Variabel	Mean	Keterangan
X ₁	<i>Transformational Leadership</i>	4,329	Sangat Baik
X ₂	<i>Servant Leadership</i>	4,043	Baik
Y	<i>OCB</i>	4,094	Baik
Z	<i>Job Satisfaction</i>	4,471	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah 2024 (Lampiran 3, halaman 187)

Pada Tabel 4.13 menunjukan hasil rekapitulasi kategori dari semua variabel penelitian. Dapat disimpulkan bahwa variabel *Transformational Leadership* dan *Job Satisfaction* berada pada kategori Sangat Baik (sangat baik), yang mengindikasikan bahwa responden sangat puas dengan gaya kepemimpinan transformasional dan tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Sementara variabel *Servant Leadership* dan *OCB* berada pada kategori Baik yang menunjukkan hasil yang juga positif, namun kedua variabel tersebut masih harus ditingkatkan lagi agar dapat mencapai hasil yang lebih optimal.

4.4 Hasil Analisis Data

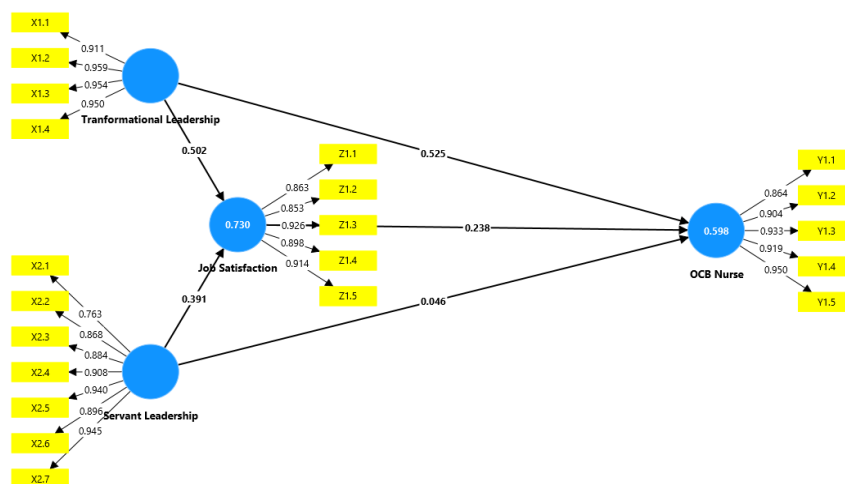
Metode ini digunakan untuk menganalisis data saat melakukan penelitian yang menghubungkan teori dan data, disamping fleksibel metode ini dapat melakukan analisis jalur menggunakan variabel laten. Karena tidak didasarkan pada banyak asumsi, sehingga *PLS* merupakan teknik analisis yang cukup kuat. Evaluasi terhadap model *PLS* dalam penelitian ini didasari dua evaluasi mendasar yaitu:

4.4.1 Evaluasi model pengukuran (*Outer model*)

Dalam tahap uji validitas, bertujuan untuk menguji setiap indikator dalam mengukur variabel, apakah indikator tersebut sudah valid atau memenuhi syarat untuk mengukur variabel atau belum. Dalam uji validitas terbagi menjadi dua yakni *Convergen Validity* dan *Discriminant Validity*.

4.4.1.1 *Convergent Validity*

Convergent Validity bertujuan untuk menguji masing-masing konstruk yang dapat diukur menggunakan *outer loading* dan *Average Variance Extranced (AVE)* sebagai parameter. Pengujian validitas dalam *Smart PLS* di lihat pada *Validitas convergent* dari *outer loading* $> 0,7$ dan nilai *AVE* $> 0,5$ agar dapat dinyatakan valid untuk menjelaskan variabel laten (Chin & Dibbern, 2010). Hasil analisis *Convergent Validity* digambarkan seperti pada gambar 4.5 dibawah ini:



Gambar 4.1 *Smart- PLS Alghoritm*: (Lampiran 4, Halaman 185).

Pada Gambar 4.1 terlihat bahwa semua *loading factor* nilainya diatas 0,5 dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator ini dapat dinyatakan valid. Untuk hasil lengkapnya

akan dijelaskan pada Tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14 Nilai *Loading Factor*

Sumber: Diolah data primer 2024 (Lampiran 3, Halaman 190).

Berdasarkan Tabel 4.14, dapat dilihat rata-rata nilai *outer loading*nya berada

Kode	<i>Transformational Leadership</i> (X1)	<i>Servant Leadership</i> (X2)	<i>OCB Nurse</i> (Y)	<i>Job Satisfaction</i> (Z)	Keterangan
X _{1.1}	0,911				Valid
X _{1.2}	0,959				Valid
X _{1.3}	0,954				Valid
X _{1.4}	0,950				Valid
X _{2.1}		0,763			Valid
X _{2.2}		0,868			Valid
X _{2.3}		0,884			Valid
X _{2.4}		0,908			Valid
X _{2.5}		0,940			Valid
X _{2.6}		0,896			Valid
X _{2.7}		0,945			Valid
Y _{1.1}			0,864		Valid
Y _{1.2}			0,904		Valid
Y _{1.3}			0,933		Valid
Y _{1.4}			0,919		Valid
Y _{1.5}			0,950		Valid
Z _{1.1}				0,863	Valid
Z _{1.2}				0,853	Valid
Z _{1.3}				0,926	Valid
Z _{1.4}				0,898	Valid
Z _{1.5}				0,914	Valid

dias 0,7 sehingga *convergent validity* dari model dapat dianggap valid untuk menjelaskan konstruk/variabel laten, sebagai berikut :

1. *Tranformational Leadership* nilai item tertinggi adalah X_{1.2} sebesar 0,959 atau 95,9 persen dan paling rendah X_{1.1} sebesar 0,911 atau 9,11persen.
2. *Servant Leadership* nilai item tertinggi adalah X_{2.7} sebesar 0,945 atau 94,5 persen dan paling rendah X_{2.1} sebesar 0,763 atau 76,3 persen.
3. *OCB Nurse* nilai item tertinggi adalah Y_{1.5} sebesar 0,950 atau 95,0 persen dan paling rendah Y_{1.1} sebesar 0,864 atau 86,4 persen.
4. *Job Satisfaction* nilai item tertinggi adalah Z_{1.3} sebesar 0,926 atau 92,6 persen dan

paling rendah $Z_{1.2}$ sebesar 0,853 atau 85,3 persen.

Selain dapat dilihat melalui *loading factor*, dapat juga dilihat berdasarkan nilai AVE. Nilai AVE adalah sebuah nilai yang dimiliki oleh setiap variabel dan dalam pengukurannya dikatakan valid jika $>0,50$. Nilai AVE pada penelitian ini dilampirkan pada Tabel 4.15 sebagai berikut :

Tabel 4.15 *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	AVE
<i>Job Satisfaction</i>	0,794
<i>OCB Nurse</i>	0,836
<i>Servant Leadership</i>	0,789
<i>Tranformational Leadership</i>	0,890

Sumber: Diolah data primer 2024 (Lampiran 3, Halaman 191).

Dari Tabel 4.15 diatas, dapat disimpulkan nilai *Average variance extracted* (AVE) rata-rata diatas 0,5 sehingga *convergent validity* dari model dapat dianggap Valid untuk menjelaskan konstruk/variabel laten, sebagai berikut:

1. *Tranformational Leadership* sebesar 0,890 atau 89,0 persen
2. *Servant Leadership* sebesar 0,789 atau 78,9 persen.
3. *OCB Nurse* sebesar 0,836 atau 83,6 persen.
4. *Job Satisfaction* sebesar 0,794 atau 79,4 persen

Dengan demikian jumlah semua item pernyataan rata rata diatas 0,5, oleh karena itu dapat dianggap valid.

4.4.1.2 *Dicriminant Validity*

Validitas diskriminan bertujuan untuk menguji validitas dari sebuah model, dengan melihat nilai *fornell larcker* dan *cross loading*. Dalam pengukuran *fornell lacker* dengan cara melihat korelasi antara variabel dengan variabel itu sendiri tidak boleh lebih kecil dari korelasi antara variabel dengan variabel lainnya. Sementara dalam

pengukuran *cross loading* dikatakan valid jika memiliki nilai > 0.70 . Penjelasan lebih lengkapnya, dapat dilihat pada tabel 4.16 sebagai berikut:

Tabel 4.16 Fornell Larcker

Fornell-Larcker				
Variabel	<i>Job Satisfaction</i>	<i>OCB Nurse</i>	<i>Servant Leadership</i>	<i>Tranformational Leadership</i>
<i>Job Satisfaction</i>	0,891			
<i>OCB Nurse</i>	0,709	0,914		
<i>Servant Leadership</i>	0,807	0,673	0,888	
<i>Tranformational Leadership</i>	0,826	0,759	0,828	0,943

Sumber: Data Primer diolah 2024 (Lampiran 3, Halaman 191).

Berdasarkan Tabel 4.16 diatas, diperoleh nilai *Fornell-Larcker Criterion Discriminant Validity* dari variable *Servant Leadership* sebesar 0,888, *Tranformational Leadership* sebesar 0,943, *OCB Nurse* sebesar 0,914, dan *Job Satisfaction* sebesar 0,891. Dari hasil tersebut menunjukkan (secara diagonal) korelasi hubungan antra variabel dengan variabel itu sendiri lebih besar dibandingkan dengan varibel lainnya, sehingga dapat dikatakan valid.

Untuk menguji *discriminant validity* dapat dilakukan juga dengan pemeriksaan *Cross Loading* . Nilai *cross loading* penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.17 sebagai berikut:

Tabel 4.17 Cross Loading

Cross loadings				
<i>Variabel</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>OCB Nurse</i>	<i>Servant Leadership</i>	<i>Tranformational Leadership</i>
X _{1.1}	0,754	0,646	0,720	0,911
X _{1.2}	0,761	0,717	0,795	0,959
X _{1.3}	0,803	0,720	0,780	0,954
X _{1.4}	0,797	0,776	0,827	0,950
X _{2.1}	0,624	0,494	0,763	0,550
X _{2.2}	0,771	0,650	0,868	0,863
X _{2.3}	0,719	0,615	0,884	0,735
X _{2.4}	0,685	0,551	0,908	0,674
X _{2.5}	0,708	0,629	0,940	0,778
X _{2.6}	0,714	0,539	0,896	0,686

X _{2.7}	0,775	0,676	0,945	0,818
Y _{1.1}	0,734	0,864	0,583	0,658
Y _{1.2}	0,530	0,904	0,461	0,596
Y _{1.3}	0,644	0,933	0,606	0,706
Y _{1.4}	0,599	0,919	0,665	0,748
Y _{1.5}	0,710	0,950	0,727	0,745
Z _{1.1}	0,863	0,660	0,750	0,809
Z _{1.2}	0,853	0,491	0,646	0,618
Z _{1.3}	0,926	0,667	0,739	0,752
Z _{1.4}	0,898	0,725	0,732	0,790
Z _{1.5}	0,914	0,578	0,713	0,679

Sumber: data primer diolah 2024 (Lampiran 3, Halaman 191).

Berdasarkan Tabel 4.17, dapat disimpulkan bahwa nilai cross loading dari masing-masing indikator memiliki nilai > 0.70 dan selain itu masing-masing indikator memiliki nilai yang lebih besar jika dibandingkan dengan variabel lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai *cross loading* dinyatakan valid.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah pernyataan setiap indikator sudah sesuai dengan apa yang ada di lapangan atau belum. Uji reliabilitas pada *Smart PLS* versi 4.0 menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

4.4.2.1 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *composite reliability*. Jika nilai *composite reliability* konstruk memberikan hasil di atas 0,70 maka dapat dikatakan bahwa indikator setiap konstruk tersebut reliabel dan dapat mewakili pengukuran yang sebenarnya. Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.18 dibawah ini:

Tabel 4.18 *Cronbach's alpha* dan *Composit reliability* (ρ_c)

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	AVE
<i>Job Satisfaction</i>	0,926	0,945	0,774
<i>OCB Nurse</i>	0,925	0,944	0,771
<i>Servant Leadership</i>	0,929	0,945	0,743
<i>Transformational Leadership</i>	0,921	0,945	0,810

Sumber: Diolah data primer 2024 (Lampiran 3, Halaman 192).

Berdasarkan Tabel 4.18, dapat di jelaskan nilai *composite reliability* sebagai berikut :

1. *Tranformational Leadership* sebesar 0,970 atau 97,0 persen.
2. *Servant Leadership* sebesar 0,963 atau 96,3 persen.
3. *OCB Nurse* sebesar 0,962 atau 96,2 persen.
4. *Job Satisfaction* sebesar 0,951 atau 95,1 persen.

Dengan demikian jumlah semua item pernyataan rata rata diatas 0,70, oleh karena itu dapat dianggap reliabel.

4.4.3 Evaluasi model pengukuran (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* dalam analisis *partial least square* dilakukan melalui *bootstrapping*. Berdasarkan teori substantif, *inner model* menjelaskan keterkaitan antar variabel laten. Signifikansi koefisien jalur struktural, *R-square* untuk variabel dependen, uji *Q-square* untuk prediksi ketinggian, dan uji-t digunakan untuk menilai model struktural.

4.4.3.1 *R-Square*

R-Square digunakan untuk mengukur besaran pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Fungsi dari nilai R-Square adalah untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen, apakah memiliki pengaruh yang substantif. Dalam pengukurannya Hasil *R-Square* sebesar 0.67, 0.33, dan 0.19 mengindikasikan bahwa model baik, sedang/moderat, dan rendah (Ghozali., 2014). Berikut ini adalah hasil pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan

Smart PLS, seperti yang dilihat pada Tabel 4.19 *R-Square* yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.19 *R-Square*

<i>Variabel</i>	<i>R-square</i>
<i>Job Satisfaction</i>	0,730
<i>OCB Nurse</i>	0,598

Sumber: Diolah data primer 2024 (Lampiran 4, Halaman 193).

Dari Tabel 4.18 dapat diambil kesimpulan bahwa nilai variabel *Job Satisfaction* sebesar 0,730 atau 73 persen dipengaruhi oleh *Transformational Leadership* dan *Servant Leadership* sedangkan 27 persen sisanya berasal dari variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini dan besaran pengaruhnya berada pada kisaran baik. Nilai *R-Square* pada variabel *OCB Nurse* sebesar 0,598 atau 59,8 persen dipengaruhi oleh *Transformational Leadership* dan *Servant Leadership*. Sedangkan 40,2 persen sisanya berasal dari variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini dan besaran pengaruhnya berada pada kisaran sedang.

4.4.3.2 *Goodness of Fit*

Asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*) dengan pendekatan model struktural *PLS* dievaluasi dengan *R-square* untuk konstruk dependen, *Goodness of fit* model dalam analisis *SEM-PLS* dilakukan dengan menggunakan *Q-Square predictive relevance* (Q^2). Jika nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* < 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

Perhitungan *Q-square* dengan menggunakan data *R-Square* yang ada pada model di atas dapat dilakukan sebagai berikut;

$$Q^2 = 1 - ((1-R_1^2) * (1-R_2^2) * (1-R_3^2))$$

$$Q^2 = 1 - ((1-0,730) * (1-0,598))$$

$$Q^2 = 1 - ((1-0.27) * (1-0.402))$$

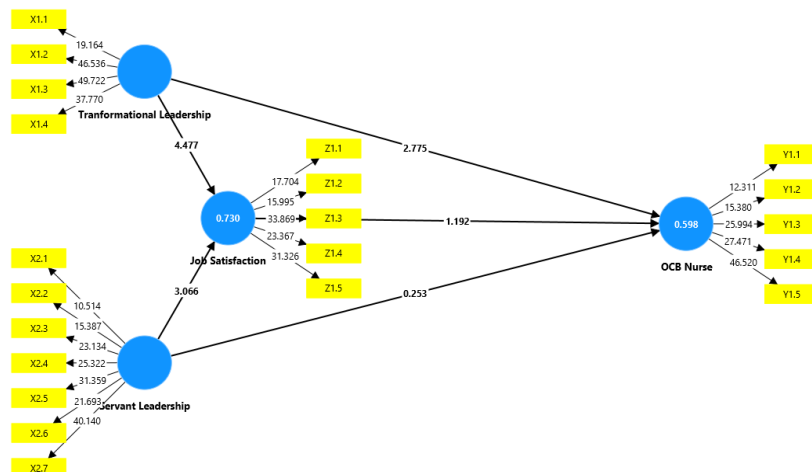
$$Q^2 = 1 - 0.436$$

$$Q^2 = 0.564$$

Hasil perhitungan tersebut diatas diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,564, menunjukkan bahwa besarnya pengaruh total dari variabel *Servant Leadership* dan *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Satisfaction* sebesar 56,4 persen, sedangkan sisanya sebesar 43,6 persen. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*.

4.4.4 Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Setelah melakukan analisis model, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis melalui *bootstrapping* menggunakan *Smart PLS* versi 4.0. Hasil nilai dari perhitungan melalui *bootstrapping*, dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan jika nilai *t-statistic* > 1.96, sedangkan nilai *p-value* < 0.05. Berikut hasil setelah dilakukan *bootstrapping* pada Gambar 4.2:



Gambar 4.2 Hasil *Bootstrapping Smart- PLS* (Lampiran 4, Halaman 193).

4.4.5 Pengujian Pengaruh Langsung

Berikut adalah hasil dari pengujian hipotesis pengaruh langsung pada Tabel 4.20, sebagai berikut:

Tabel 4.20 Pengujian Pengaruh Langsung

Variabel	Original sample	T statistics	P values	Ket
<i>Transformational Leadership > OCB</i>	0,525	2,775	0,006	Diterima
<i>Servant Leadership > OCB</i>	0,046	0.253	0.800	Ditolak
<i>Job satisfaction > OCB Nurse</i>	0,238	1,192	0,233	Ditolak
<i>Transformational Leadership>Job Satisfaction</i>	0,502	4,477	0,000	Diterima
<i>Servant Leadership > Job Satisfaction</i>	0,391	3,066	0,002	Diterima

Sumber: Diolah data primer 2024 (Lampiran 4, Halaman 193).

1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *OCB* perawat

a. Hipotesis 1

H₀: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan *OCB* perawat.

H_a: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan *OCB* perawat.

b. Kriteria

- 1) Jika tingkat sig. *t-statistic* penelitian < 1.96 dan nilai *p-value* > 0.050 , maka H₀ diterima dan H_a ditolak.
- 2) Jika tingkat sig. *t-statistic* penelitian > 1.96 dan nilai *p-value* < 0.050 , maka H₀ ditolak dan H_a diterima.

c. Hasil

Pengujian hipotesis 1 menghasilkan nilai *t-statistic* $2,775 > 1.96$ dan nilai *p-value* sebesar $0,006 < 0,05$ sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima.

- d. Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan *OCB* perawat” yang berarti **Diterima**.

2. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *OCB* perawat

a. Hipotesis 2

H₀: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* dan *OCB* perawat.

H_a: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* dan *OCB* perawat.

b. Kriteria

- 1) Jika tingkat sig. *t-statistic* penelitian < 1.96 dan nilai *p-value* > 0.050 , maka H₀ diterima dan H_a ditolak.
- 2) Jika tingkat sig. *t-statistic* penelitian > 1.96 dan nilai *p-value* < 0.050 , maka H₀ ditolak dan H_a diterima.

c. Hasil

Pengujian hipotesis 2 menghasilkan nilai *t-statistic* $0,253 < 1.96$ dan nilai *p-value* sebesar $0,800 > 0,05$ sehingga H₀ diterima dan H_a ditolak.

- e. Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi “Diduga tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* dan *OCB* perawat” yang berarti **Ditolak**.

3. Pengaruh *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *OCB* perawat

a. Hipotesis 3

H₀: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *job satisfaction*

dan *OCB* perawat.

H_a: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *job satisfaction* dan *OCB* perawat.

b. Kriteria

- 1) Jika tingkat sig. *t-statistic* penelitian < 1.96 dan nilai *p-value* > 0.050 , maka H₀ diterima dan H_a ditolak.
- 2) Jika tingkat sig. *t-statistic* penelitian > 1.96 dan nilai *p-value* < 0.050 , maka H₀ ditolak dan H_a diterima

c. Hasil

Pengujian hipotesis 3 menghasilkan nilai *t-statistic* $1,192 < 1.96$ dan nilai *p-value* sebesar $0,233 > 0,05$ sehingga H₀ diterima dan H_a ditolak.

d. Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi “Diduga tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *job satisfaction* dan *OCB* perawat” yang berarti **Ditolak**.

4. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

a. Hipotesis 4

H₀: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan *job satisfaction*.

H_a: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan *job satisfaction*.

b. Kriteria

- 1) Jika tingkat sig. *t-statistic* penelitian < 1.96 dan nilai *p-value* > 0.050 , maka H₀ diterima dan H_a ditolak.

2) Jika tingkat sig. *t-statistic* penelitian > 1.96 dan nilai *p-value* < 0.050 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

c. Hasil

Pengujian hipotesis 4 menghasilkan nilai *t-statistic* $4,477 > 1.96$ dan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan *job satisfaction*” berarti **Diterima**

5. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

a. Hipotesis 5

H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* dan *job satisfaction*.

H_a : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* dan *job satisfaction*.

b. Kriteria

1) Jika tingkat sig. *t-statistic* penelitian < 1.96 dan nilai *p-value* > 0.050 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

2) Jika tingkat sig. *t-statistic* penelitian > 1.96 dan nilai *p-value* < 0.050 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

c. Hasil

Pengujian hipotesis 5 menghasilkan nilai *t-statistic* $3,066 > 1.96$ dan nilai *p-value* sebesar $0,002 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

- d. Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* dan *job satisfaction* ” yang berarti **Diterima**.

4.4.6 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Berikut adalah hasil dari pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung pada

Tabel 4.21, sebagai berikut:

Tabel 4.21 Pengaruh Tidak Langsung

<i>Variabel</i>	<i>Original sample (O)</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Ket
<i>Tranformational Leadership -> Job Satisfaction -> OCB Nurse</i>	0,120	1,190	0,234	Ditolak
<i>Servant Leadership -> Job Satisfaction -> OCB Nurse</i>	0,093	0,979	0,328	Ditolak

Sumber: Data primer diolah 2024 (Lampiran 4, Halaman 194).

6. Peran *Job Satisfaction* dalam memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *OCB* perawat

a. Hipotesis 6

H_0 : *Job satisfaction* tidak dapat memediasi hubungan antara *servant leadership* dan *OCB* perawat.

H_a : *Job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *servant leadership* dan *OCB* perawat.

b. Kriteria

- 1) Jika tingkat sig. *t-statistic* penelitian < 1.96 dan nilai *p-value* > 0.050 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- 2) Jika tingkat sig. *t-statistic* penelitian > 1.96 dan nilai *p-value* < 0.050 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

c. Hasil

Pengujian hipotesis 6 menghasilkan nilai *t-statistic* $1,190 < 1.96$ dan nilai *p-value* sebesar $0,234 > 0,05$ sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak.

- e. Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi “Diduga *job satisfaction* tidak dapat memediasi pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan *OCB* perawat” yang berarti **Ditolak**.

7. Peran *Job Satisfaction* dalam memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *OCB* perawat

a. Hipotesis 7

H_0 : *Job satisfaction* tidak dapat memediasi hubungan antara *servant leadership* dan *OCB* perawat.

H_a : *Job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *servant leadership* dan *OCB* perawat.

b. Kriteria

- 1) Jika tingkat sig. *t-statistic* penelitian < 1.96 dan nilai *p-value* > 0.050 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- 2) Jika tingkat sig. *t-statistic* penelitian > 1.96 dan nilai *p-value* < 0.050 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

c. Hasil

Pengujian hipotesis 7 menghasilkan nilai *t-statistic* $0,979 < 1.96$ dan nilai *p-value* sebesar $0,328 > 0,05$ sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak.

- f. Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi “Diduga *job satisfaction* tidak dapat memediasi pengaruh

positif dan signifikan antara servant *leadership* dan *OCB* perawat” yang berarti **Ditolak**.

4.4.7 Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis

Berikut ini merupakan Tabel kesimpulan hasil uji hipotesis:

Tabel 4.22 Kesimpulan Uji Hipotesis

Nomor	Hipotesis	Kesimpulan
1.	<i>Transformational Leadership</i> → <i>OCB</i>	Diterima
2.	<i>Servant Leadership</i> → <i>OCB</i>	Ditolak
3.	<i>Job satisfaction</i> → <i>OCB Nurse</i>	Ditolak
4.	<i>Transformational Leadership</i> → <i>Job Satisfaction</i>	Diterima
5.	<i>Servant Leadership</i> → <i>Job Satisfaction</i>	Diterima
6.	<i>Transformational Leadership</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>OCB Nurse</i>	Ditolak
7.	<i>Servant Leadership</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>OCB Nurse</i>	Ditolak

Sumber: Data primer diolah 2024: ditulis dari (Lampiran 4, Halaman 194).

4.5 Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini menggabungkan teori, hasil-hasil penelitian terdahulu, analisis statistik dan fakta empiris yang terjadi pada obyek yang dikaji guna memverifikasi/mendukung atau menolak teori maupun hasil penelitian sebelumnya atau merupakan hasil temuan baru.

4.5.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *OCB Nurse*

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian pada hipotesis 1, dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan *OCB* perawat. Dibuktikan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,525 yang menunjukkan nilai positif dan nilai *p-value* sebesar $0,006 < 0,05$ yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan. Hal ini mengindikasikan, semakin baik kualitas *transformational leadership*, semakin tinggi pula kecenderungan perawat untuk menunjukkan *OCB*. Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu seperti pada penelitian dari Fahriansyah *et al.*, (2022), Hermawan *et al.*, (2024)

Jannati *et al.*, (2022), Suriansyah *et al.*, (2022), Nurhidayati *et al.*, (2021), Aras *et al.*, (2022) dan pada penelitian oleh Rimatanti *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dijelaskan faktor yang menjadi pendukung terjadinya hubungan tersebut terletak pada skor tertinggi variabel *transformational leadership* sebesar 4.429. Hasil tersebut menyatakan bahwa pimpinan perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari mampu berkomunikasi dengan ramah, sehingga perawat merasa dihargai dan termotivasi untuk berperilaku lebih baik di luar tanggung jawab formal mereka. Karena *transformational leadership* adalah kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh yang cukup besar kepada para pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini menjadikan dirinya sebagai panutan para pengikutnya, menginspirasi mereka untuk mengejar tujuan organisasi, mendorong untuk berfikir kritis dengan cara melihat masalah dari sudut *pandang* baru, dan menghargai dan peduli dengan kebutuhan pengikutnya (Robbins & Judge, 2015). Hal ini dibuktikan dengan skor tertinggi variabel *OCB* sebesar 4.586, menunjukkan bahwa para perawat bekerja tepat waktu dan perawat bekerja dengan penuh semangat.

Namun, meskipun gaya kepemimpinan transformasional terbukti mampu memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan *OCB* perawat, penerapannya dapat tidak berjalan optimal, apabila dikaitkan dengan faktor-faktor lain yang turut memengaruhi. Dalam penelitian ini, mayoritas perawat memiliki masa kerja 1–10 tahun dan berstatus Non-PNS. Kedua faktor tersebut dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja, termasuk kecenderungan untuk menunjukkan *OCB*. Karena perawat

dengan masa kerja pendek dan status Non-PNS umumnya belum memiliki ikatan yang kuat terhadap organisasi dan sering merasa belum mendapat penghargaan yang setara. Akibatnya, penerapan sikap *OCB* lainnya saat bekerja seperti membantu rekan, loyal terhadap organisasi, dan bekerja dengan inisiatif tinggi yang ditunjukkan akan cenderung rendah.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan, bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* perawat, karena penerapan *transformational leadership* di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari, yang ditunjukkan melalui kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi dengan ramah, telah berhasil memotivasi perawat untuk menunjukkan perilaku *OCB* yang positif. Dalam penelitiannya Nuzula *et al.*, (2022) juga menyatakan bahwa seorang pimpinan yang menerapkan *transformational leadership* dengan baik, dapat mendorong karyawan untuk melakukan tugas yang melampaui tanggung jawab mereka, melalui penerapan komunikasi yang ramah sehingga berdampak pada peningkatan motivasi karyawan untuk menunjukkan *OCB* dan agar penerapan *OCB* dapat lebih optimal lagi kedepannya faktor-faktor yang cenderung akan memberi dampak yang kurang positif pada *OCB* dapat ditinjau lebih baik lagi. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya peran *transformational leadership* dalam mendorong perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari dalam menerapkan *OCB* dan berkontribusi lebih terhadap organisasi.

4.5.2 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *OCB* Nurse

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian pada hipotesis 2, menunjukan bahwa *servant leadership* berhubungan positif namun tidak signifikan dengan *OCB*

perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari. Dibuktikan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.046 bernilai positif dan nilai *p-value* $0.800 > 0.05$, hasil tersebut dapat dimaknai bahwa meskipun ada hubungan positif antara *servant leadership* dan *OCB*, hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu, yaitu dengan penelitian yang dilakukan oleh Ludin *et al.*, (2023), Wei Si *et al.*, (2023), Pratiwi *et al.*, (2021), dan Susanto, (2023), yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap *OCB*. Namun, tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutiyatno, (2024), Subhaktiyasa *et al.*, (2023, Jufrizen *et al.*, (2021) yang juga menyatakan *servant leadership* memberikan dampak positif dan signifikan pada *OCB*.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dijelaskan faktor yang menyebabkan hubungan *servant leadership* berpengaruh positif, namun tidak signifikan, dapat dilihat dari nilai skor tertinggi variabel *servant leadership* sebesar 4.314, menunjukkan bahwa pimpinan perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari memiliki standar etika yang tinggi sehingga dapat mendorong perawat untuk lebih berkomitmen pada tugas mereka dan mau melakukan pekerjaan sukarela diluar tanggung jawab mereka. Sedangkan skor terendah variabel *servant leadership* sebesar 2.771, menunjukkan bahwa pimpinan masih kurang memberikan bantuan kepada para perawat dalam menyelesaikan masalah pribadi perawat dan apabila dibiarkan masalah tersebut akan berdampak pada *OCB* perawat saat bekerja. Padahal definisi dari *servant leadership* itu sendiri adalah adalah gaya kepemimpinan yang menekankan empati, mendengarkan secara aktif, dan

komitmen terhadap kesejahteraan para pengikutnya, dan berfokus pada pemenuhan kebutuhan pengikutnya daripada memenuhi keinginan atau ambisi pribadi. (Canavesi *et al.*, 2022). Sementara itu mengacu pada temuan berikutnya yaitu, skor tertinggi pada variabel *OCB* sebesar 4.586, menunjukkan bahwa para perawat bekerja tepat waktu dan penuh semangat. Namun, skor terendah pada variabel *OCB* sebesar 4.257, menunjukkan bahwa perawat kurang dalam memberikan saran kepada pimpinan saat bekerja.

Kondisi tersebut disebabkan oleh mayoritas tenaga keperawatan yang berstatus Non-PNS dan memiliki masa kerja relatif singkat, yaitu antara 1 hingga 10 tahun. Status Non-PNS sering dikaitkan dengan ketidakpastian kerja, karena perawat tidak memiliki jaminan status kepegawaian, kepastian karier, serta hak-hak kerja jangka panjang. Kondisi ini membuat perawat Non PNS untuk lebih fokus pada pemenuhan tugas-tugas formal, dan cenderung menghindari tindakan-tindakan ekstra yang tidak diwajibkan secara langsung. Selain itu, masa kerja yang tergolong pendek mengindikasikan bahwa sebagian besar perawat masih berada pada tahap penyesuaian terhadap lingkungan kerja dan budaya organisasi.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *OCB*, yang artinya meskipun para pimpinan perawat telah menerapkan *standar* etika yang tinggi, sehingga mendorong perawat untuk bekerja tepat waktu dan penuh semangat. Namun, pimpinan perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari masih kurang dalam memberikan bantuan dalam menyelesaikan masalah pribadi perawat, hal ini mengindikasikan masih kurangnya kedekatan emosional antara perawat dan

pimpinannya sehingga berdampak pada kurangnya penerapan *OCB* perawat, salah satunya, yaitu sedikitnya saran dan masukan yang disampaikan kepada pimpinan saat bekerja. Dalam penelitian Si *et al.*, (2023) juga menjelaskan bahwa *servant leadership* dapat berdampak negatif pada *OCB*, apabila hak psikologis yang diterima karyawan dirasa kurang, seperti memberikan dukungan dan memberi ruang bagi karyawan untuk terbuka terkait masalah pribadinya, sehingga berdampak negatif pada tingkat *OCB* mereka.

4.5.3 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *OCB Nurse*

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian pada hipotesis 3, menunjukan bahwa *Job Satisfaction* berhubungan positif namun tidak signifikan dengan *OCB* perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari. Dibuktikan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,238 bernilai positif dan nilai *p-value* sebesar $0,233 > 0,05$. Dari hasil tersebut dapat dimaknai, meskipun hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB* menunjukkan kecenderungan positif, hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik.. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, yaitu penelitian yang dilakukan oleh King *et al.*, (2021), Murwidiastomo *et al.*, (2021), Azmy, (2021), Arijanto *et al.*, (2023) yang menyatakan *job satisfaction* memiliki hubungan yang positif, tapi tidak signifikan pada *OCB*. Namun, tidak sejalan dengan penelitian lainnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sri Wahyuni *et al.*, (2022), Rusmayanti *et al.*, (2022) dan Ginting, (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan *OCB* pada karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dijelaskan faktor yang menyebabkan *job satisfaction* berhubungan positif namun tidak signifikan

dengan *OCB* dapat dilihat dari nilai skor tertinggi variabel *job satisfaction* sebesar 4.329, menunjukkan bahwa para perawat senang dengan sesama rekan kerjanya. Hasil ini mengindikasikan adanya hubungan yang baik antar rekan kerja, yang menjadi faktor utama terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari. Sementara, skor terendah variabel *job satisfaction*, menunjukkan bahwa perawat belum merasa dibayar sesuai dengan beban kerja yang mereka lakukan, sehingga mengurangi motivasi intrinsik perawat untuk menunjukkan *OCB* dengan baik. Adapun definisi *job satisfaction* itu sendiri adalah tingkat pemenuhan harapan, keinginan, dan ekspektasi individu terkait pekerjaan mereka memiliki yang berdampak yang signifikan terhadap berbagai aspek dalam organisasi (Othman *et al.*, 2022). Sementara itu mengacu pada temuan berikutnya yaitu, skor tertinggi pada variabel *OCB* sebesar 4.586, menunjukkan bahwa para perawat bekerja tepat waktu dan penuh semangat. Namun, skor terendah pada variabel *OCB* sebesar 4.257, menunjukkan bahwa perawat kurang dalam memberikan saran kepada pimpinan saat bekerja.

Kondisi ini juga dapat dijelaskan, karena keterakitan mayoritas tenaga keperawatan yang berstatus Non-PNS dan memiliki masa kerja relatif singkat, yaitu antara 1 hingga 10 tahun. Sehingga, seringkali menerima kompensasi yang tidak sebanding dengan beban kerja yang tinggi menimbulkan rasa tidak adil dan berkurangnya motivasi intrinsik. Ketidakpuasan ini dapat menurunkan semangat kerja dan membuat individu enggan melakukan perilaku ekstra yang tidak secara langsung dihargai secara finansial. Dengan demikian, kombinasi antara status Non-

PNS, masa kerja yang pendek, dan ketidakpuasan terhadap gaji turut berkontribusi secara signifikan terhadap rendahnya tingkat *OCB* di kalangan perawat

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *OCB*, dapat dijelaskan bahwa meskipun perawat merasa puas dengan hubungan antar rekan kerja, sehingga mendorong perawat untuk bekerja dengan tepat waktu dan penuh semangat karena berada dilingkungan kerja yang menyenangkan, hal ini tidak cukup kuat untuk mendorong *OCB* secara signifikan. Disebabkan masih kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari dalam hal gaji atau insentif yang diterima, sehingga perawat di Rumah Sakit Bhayangkara kendari menunjukkan *OCB* yang rendah atau tidak signifikan, yang ditunjukan dengan sikap perawat yang masih kurang dalam memberikan saran kepada pimpinan saat bekerja. Dalam penelitian oleh Pohan *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa peningkatan kompensasi dan tunjangan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja yang berdampak signifikan terhadap *OCB* karyawan, yang berarti apabila karyawan puas dengan gaji yang diterima, maka cenderung akan menunjukkan perilaku positif dan berkontribusi lebih banyak kepada organisasi. Namun, jika karyawan merasakan yang sebaliknya, yaitu gaji yang diterima tidak sesuai maka berdampak juga pada rendahnya *OCB* yang ditunjukan oleh karyawan.

4.5.4 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian pada hipotesis 4 menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berhubungan positif dan signifikan dengan *Job Satisfaction* perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari. Dibuktikan dengan

nilai *path coefficient* sebesar 0,502 bernilai positif dan nilai *p-value* sebesar 0,000 < 0,05 dari hasil tersebut dapat dimaknai bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat di rumah sakit tersebut. Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan pada *OCB*. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Purwanto *et al.*, (2023), Zhang *et al.*, (2022), Othman *et al.*, (2022), Nguon, (2022), Jufrizen *et al.*, (2022) dan Ramadhona *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, salah satu faktor yang mendukung terjadinya hubungan tersebut terletak pada nilai skor tertinggi pada variabel *transformational leadership* sebesar 4.429. Hasil ini mencerminkan sosok kepemimpinan yang ramah dalam berkomunikasi kepada para perawat yang akan berpengaruh dalam menciptakan suasana kerja yang positif di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari. Sementara itu, skor tertinggi dari *job satisfaction* perawat di Rumah Sakit Bhayangkara kendari sebesar 4.329, yang menyatakan bahwa para perawat senang dengan sesama rekan kerjanya. Hasil ini menunjukkan, bahwa perawat merasa puas dengan hubungan sosial antar rekan kerjanya, yang dapat memperkuat ikatan tim dan mendukung kolaborasi di tempat kerja. Sesuai dengan definisinya *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi anggota timnya, sekaligus memberikan perhatian terhadap perkembangan dan pertumbuhan pribadi masing-masing karyawan.

Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung, yang akan meningkatkan kesediaan karyawan untuk menerima tanggung jawab lebih (Purwanto *et al.*, 2023).

Namun, dalam konteks *OCB* walaupun perawat sudah merasa puas dengan hubungan sesama rekan kerja, seperti saling membantu dan bekerja sama dengan baik, hal itu belum dapat memberikan dampak yang besar untuk membuat *OCB* diterapkan secara maksimal. Karena apabila dikaitkan dengan mayoritas perawat yang masih berstatus Non-PNS dan memiliki masa kerja antara 1 sampai 10 tahun. Kondisi ini menunjukkan status pegawai yang kontrak dan masa kerja yang masih singkat, menyebabkan perawat akan cenderung fokus pada tugas pokok saja dan belum terdorong untuk melakukan hal-hal tambahan seperti membantu organisasi atau rekan secara sukarela. Jadi, meskipun hubungan dengan teman kerja sudah baik, status kerja yang belum tetap dan pengalaman yang masih terbatas bisa membuat *OCB* belum berkembang secara optimal.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif dan signifikan dengan *job satisfaction* perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari, dapat dijelaskan dengan diterapkannya *transformational leadership* yang mampu menciptakan suasana kerja yang positif di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari, sehingga dapat membantu meningkatkan *job satisfaction* perawat karena perawat akan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik. Dalam penelitian Kiwanuka *et al.*, (2021), juga menyatakan bahwa *transformational leadership* secara tidak langsung memengaruhi kepuasan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang meningkatkan motivasi karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik.

Temuan ini dimaknai bahwa semakin baik *transformational leadership* akan mampu mendorong atau kepuasan kerja bagi para perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari.

4.5.5 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian pada hipotesis 5 menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berhubungan positif dan signifikan dengan *Job Satisfaction* perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari. Dibuktikan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,391 bernilai positif, dan nilai *p-value* sebesar 0,002 < 0,05, dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi penerapan *servant leadership*, semakin tinggi pula kepuasan kerja perawat. Penerapan gaya kepemimpinan *Servant Leadership* yang menekankan pada pelayanan, perhatian, dan pemenuhan kebutuhan individu karyawan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung bagi perawat, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan beberapa penelitian yaitu, penelitian oleh Harwati *et al.*, (2022), Singh *et al.*, (2021), Katitas *et al.*, (2022), Hasanuddin *et al.*, (2021), Apriani *et al.*, (2021), dan Dami *et al.*, (2022) bahwa kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, faktor yang mendukung terjadinya hubungan tersebut dapat dilihat dari nilai skor tertinggi pada variabel *servant leadership* sebesar 4.314, menunjukkan bahwa pimpinan perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari memiliki penerapan standar etika yang tinggi. Sesuai dengan definisinya, *servant leadership* adalah perilaku kepemimpinan fundamental

yang berperilaku etis, membantu pengikut tumbuh dan sukses, memberdayakan, penyembuhan emosional, keterampilan konseptual dan menciptakan nilai bagi masyarakat (Liden et.al., 2008). Sementara itu, nilai skor tertinggi dari *Job Satisfaction* perawat di Rumah Sakit Bhayangkara kendari sebesar 4.329, menunjukkan para perawat senang dengan sesama rekan kerjanya. Hal ini mencerminkan adanya lingkungan kerja yang harmonis dan hubungan yang baik antar rekan kerja yang berhasil tercipta.

Dari penjelasan tersebut, meskipun kepuasan perawat terhadap hubungan dengan rekan kerja bisa menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung. Hal tersebut belum tentu cukup kuat untuk mendorong terjaidnya *OCB* secara maksimal. Dalam hal ini, dikarenakan mayoritas perawat yang bekerja berstatus Non-PNS dan memiliki masa kerja 1–10 tahun biasanya masih berada dalam tahap awal karir. Sehingga perawat belum memperoleh hak serta tunjangan yang setara dengan PNS. Kondisi ini membuat perawat cenderung fokus pada kewajiban dasar, dan belum merasa terdorong untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi. Jadi, meskipun hubungan dengan rekan kerja sudah baik, secara status pegawai dan keterbatasan pengalaman cenderung akan berdampak pada penerapan *OCB* yang belum optimal.

Dari uraian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, dapat dijelaskan dengan adanya penerapan standar etika yang tinggi seperti menunjukkan kejujuran, keadilan, dan konsistensi dapat membangun kepercayaan dan rasa hormat antara perawat dan pimpinan, sehingga mempengaruhi *job satisfaction* perawat terutama

dalam hubungan antar rekan kerja menjadi lebih harmonis dan produktif. Dalam penelitiannya Aftab *et al.*, (2023) juga menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan prinsip etika yang tinggi dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan dengan memperkuat kepercayaan bawahan terhadap pemimpin mereka. Temuan ini dimaknai bahwa semakin baik *servant leadership* mampu mendorong atau memunculkan *job satisfaction* bagi para perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari.

4.5.6 Peran *Job Satisfaction* dalam memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *OCB*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian pada hipotesis 6, menunjukan bahwa *job satisfaction* tidak mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *OCB* dengan nilai *t-statistic* 1,190 dan nilai *p-value* sebesar $0,234 > 0.05$. Dari hasil ini dinyatakan *t-statistic* tidak signifikan, karena *t-statistic* $< 1,96$ dengan *p-value* $> 0,05$. Hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Fahreza *et al.*, (2023), Sihombing *et al.*, (2024), Luthfiyah *et al.*, (2022), Prayoga., (2021) bahwa *job satisfaction* gagal memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap *OCB*. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sihombing *et al.*, (2024), Naimah *et al.*, (2022) dan Luthfi *et al.*, (2021) bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan *transformational leadership* pada *OCB*.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, faktor yang menyebabkan *job satisfaction* tidak mampu memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap *OCB* dapat dilihat dari skor terendah variabel *job satisfaction*,

menunjukkan indikator gaji memiliki nilai terendah. Hal ini mengindikasikan, bahwa belum ada dukungan insentif atau usulan kenaikan gaji bagi para perawat yang sesuai dengan beban kerja yang mereka tanggung, sehingga menghambat peran *job satisfaction* dalam memediasi *OCB* di lingkungan kerja, meskipun *transformational leadership* terbukti dapat mendorong kepuasan kerja perawat. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan skor terendah dari *OCB*, menunjukkan perawat masih kurang inisiatif untuk terlibat dalam memberikan saran saat bekerja, yang mencerminkan masih rendahnya keterlibatan *OCB* pada perawat. Berdasarkan definisinya *OCB* adalah perilaku yang dilakukan tanpa paksaan dan perilaku ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi (Organ., 1988).

Kondisi tersebut dapat dijelaskan karena mayoritas perawat yang bekerja di rumah sakit merupakan pegawai Non-PNS dengan masa kerja antara 1 hingga 10 tahun. Kelompok ini umumnya berada dalam rentang usia produktif awal atau tergolong masih muda. Sehingga belum memiliki kesempatan untuk memperoleh penghasilan yang sebanding dengan perawat yang berstatus PNS karena status pegawai dan pengalaman kerja yang cukup jauh berbeda. Perbedaan gaji dan tunjangan antara PNS dan Non-PNS sering kali cukup signifikan, di mana Non-PNS cenderung menerima kompensasi yang lebih rendah hal ini dapat menimbulkan perasaan tidak puas, tidak dihargai, dan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Ketidakpuasan terhadap gaji dan status kerja tersebut dapat menurunkan dorongan untuk menunjukkan *OCB* di lingkungan kerja.

Dari hasil sebelumnya dapat disimpulkan bahwa, *transformational leadership* dapat mempengaruhi *job satisfaction* perawat. Namun *job satisfaction* tidak mampu memediasi *transformational leadership* terhadap *OCB* dikarenakan kurangnya dukungan insentif yang diterima perawat, sehingga berdampak dengan menurunnya kepedulian atau semangat dalam menunjukkan *OCB* saat bekerja. Karena menurut Gunawan *et al.*, (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dengan memberikan kompensasi dan tunjangan yang tinggi sesuai dengan beban kerja yang dimiliki dapat meningkatkan kepuasan karyawan, sehingga mendorong mereka untuk menunjukkan *OCB* yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi. Sehingga dalam penelitian ini, *job satisfaction* tidak berperan dalam memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap *OCB*.

4.5.7 Peran *Job Satisfaction* dalam memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *OCB*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian pada hipotesis 7, menunjukan pengaruh tidak langsung dari *servant leadership* terhadap *OCB Nurse* melalui *Job Satisfaction* dengan nilai *t-statistic* 0,979 dan nilai *p-value* sebesar $0,328 > 0.05$. Dari hasil ini dinyatakan *t-statistik* tidak signifikan, karena *t-statistik* lebih kecil dari *t-Tabel* $< 1,96$ dengan *p-value* $> 0,05$. Oleh karena itu *Job Satisfaction* dinyatakan tidak dapat memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *OCB*. Hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Fira, (2023), Sepang *et al.*, (2025), Ardiani, (2025) yang menyatakan kepemimpinan pelayan tidak memengaruhi *OCB* melalui kepuasan kerja. Namun, tidak sejalan dengan penelitian lainnya, yaitu penelitian oleh Fathkhurrahman, *et*

al., (2024), Gede *et al.*, (2024) dan Wulandari *et al.*, (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan *servant leadership* dan *OCB*.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, faktor yang menyebabkan *job satisfaction* tidak mampu memediasi hubungan *servant leadership* terhadap *OCB*, dapat dilihat dari skor terendah variabel *job satisfaction*, menunjukkan indikator gaji memiliki nilai terendah. Ketidakpuasan terkait gaji ini menjadi penghambat peran *job satisfaction* dalam memediasi hubungan antara *servant leadership* dan *OCB*. Meskipun *servant leadership* terbukti dapat mendorong kepuasan kerja, karena gaya kepemimpinan ini memfokuskan pada pelayanan dan pemberdayaan karyawan. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan skor terendah dari *OCB*, menunjukkan perawat masih kurang inisiatif untuk terlibat dalam memberikan saran saat bekerja, yang mencerminkan masih rendahnya keterlibatan *OCB* pada perawat. Adapun definisi dari *OCB* adalah tindakan sukarela yang dilakukan oleh karyawan untuk membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan, tanpa mengharapkan imbalan langsung. *OCB* berkontribusi secara signifikan terhadap tercapainya tujuan organisasi karena meningkatkan kerja sama, mempererat hubungan antar karyawan, dan menciptakan suasana kerja yang lebih positif (Najih *et al.*, 2022).

Kondisi tersebut dapat dikaitkan lagi dengan mayoritas perawat di rumah sakit yang masih berstatus Non-PNS dan memiliki masa kerja antara 1 sampai 10 tahun. Artinya, mayoritas perawat masih tergolong baru dan berada di tahap awal dalam karier. Pada umumnya, perawat dalam kategori ini juga masih berusia muda. Karena statusnya sebagai non-PNS dan pengalaman yang masih terbatas, sebagian

besar perawat belum mendapatkan gaji dan tunjangan yang setara dengan perawat PNS. Ketimpangan ini bisa menimbulkan rasa tidak puas terhadap pekerjaan, terutama terkait penghasilan. Sehingga, mayoritas perawat cenderung hanya menjalankan tugas sesuai aturan saja dan tidak terdorong untuk melakukan hal-hal tambahan seperti yang termasuk dalam perilaku *OCB*.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, *servant leadership* dapat mempengaruhi *job satisfaction* perawat. Namun *job satisfaction* tidak mampu memediasi hubungan *servant leadership* terhadap *OCB*, dikarenakan belum adanya dukungan insentif atau usulan kenaikan gaji yang sesuai dengan beban kerja perawat, sehingga berdampak dalam menurunnya kepedulian dan *OCB* di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari. Hal ini dapat dijelskan dalam peneilitan oleh Fauzi, (2022) menyatakan bahwa kompensasi merujuk pada segala bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kompensasi diterapkan dengan benar, maka karyawan akan termotivasi dan berusaha semaksimal mungkin menunjukan *OCB* saat bekerja, namun jika sebaliknya maka karyawan enggan untuk memberikan kinerja terbaiknya dan melakukan *OCB* saat bekerja. Sehingga, *job satisfaction* tidak berperan dalam memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *OCB Nurse*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di bab 4, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* perawat
2. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *OCB* perawat.
3. *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *OCB* perawat.
4. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* perawat.
5. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* perawat
6. *Job Satisfaction* tidak dapat memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *OCB* perawat.
7. *Job Satisfaction* tidak dapat memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *OCB* perawat.

5.2 Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Ini menguatkan teori bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan *OCB* perawat, seperti komitmen dan kesediaan dalam membantu rekan kerja. Namun, *servant leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *OCB*, yang menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan berbasis pelayanan mungkin tidak cukup kuat untuk mendorong *OCB* tanpa adanya faktor lain yang mendukung. Dan *job satisfaction* juga tidak dapat memediasi hubungan antara *transformational* ataupun *servant leadership* terhadap *OCB*, yang berarti bahwa *job satisfaction* mungkin bukan faktor utama yang mendorong perilaku *OCB* dalam konteks perawat. Dan status pegawai Non PNS dan masa kerja yang relatif singkat memberi dampak besar pada hasil penelitian yang tidak signifikan.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rumah sakit perlu untuk terus memperkuat penerapan *transformational leadership* dengan pemimpin yang komunikatif, memotivasi, dan membangun hubungan positif untuk meningkatkan semangat kerja serta *OCB* perawat karena penerapan *transformational leadership* menunjukkan hasil yang baik terhadap *OCB* perawat. Selain itu, kurangnya penerapan *servant leadership* dengan baik, maka diperlukannya pendekatan emosional antara pimpinan dan perawat agar perawat merasa dihargai dan lebih terikat dengan organisasi, sehingga dapat mendorong terjadinya *OCB*. Dan juga

meskipun *job satisfaction* cukup tinggi, ketidakpuasan terhadap kompensasi masih menjadi kendala, sehingga peningkatan insentif dan gaji perlu diperhatikan. Status Non-PNS dan masa kerja yang singkat menyebabkan pengaruh variabel menjadi tidak signifikan, sehingga diperlukan kebijakan yang mendorong peningkatan loyalitas dan partisipasi pegawai.

3. Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rumah sakit perlu mengadakan pelatihan kepemimpinan berkala bagi pemimpin perawat untuk meningkatkan keterampilan komunikasi, motivasi, dan hubungan positif guna memperkuat penerapan *transformational leadership*. Sesi diskusi rutin juga disarankan untuk membangun kedekatan emosional antara pimpinan dan perawat, yang dapat meningkatkan *OCB*. Karena kurangnya kedekatan emosional antara pimpinan perawat dan perawat terbukti menghambat efektivitas penerapan *servant leadership*. Selain itu, peningkatan kesejahteraan perawat seperti penyesuaian gaji dan insentif berbasis kinerja perlu dilakukan untuk mendukung kepuasan kerja dan mendorong *OCB* perawat. Temuan ini menjadi masukan penting bagi manajemen rumah sakit dalam mengoptimalkan kepemimpinan dan meningkatkan kualitas layanan melalui perilaku kerja positif perawat.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Walaupun penelitian ini telah dilakukan dengan maksimal, namun mengingat luasnya cakupan bahasan, sehingga masih memiliki keterbatasan yakni jumlah sampel sebanyak 70 responden. Dari jumlah sampel tersebut belum cukup untuk

di generalisasi, sehingga perlu di perluas lagi dengan menambahkan jumlah sampel pada Rumah Sakit yang menjadi obyek penelitian yang akan datang.

2. Masih terdapat 27 persen variabel yang merupakan *kontribusi* dari variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini yang dapat memengaruhi *job satisfaction* perawat. Selain itu, masih terdapat 40,2 persen pengaruh dari variabel lain yang tidak digunakan pada penelitian ini untuk mempengaruhi *OCB* perawat. Maka dari itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan variabel-variabel yang tidak digunakan pada penelitian ini, yang kemungkinan akan memberikan dampak lebih besar pada variabel yang diteliti.

5.4 Saran Penelitian

1. Untuk meningkatkan *transformational leadership*, disarankan untuk memperkuat komunikasi intens dan efektif, dengan cara melakukan pertemuan rutin, sesi umpan balik, komunikasi dua arah, transparansi dalam pengambilan keputusan dan mempertahankan gaya komunikasi yang ramah kepada para bawahannya. Selain itu juga, dengan mengadakan pelatihan kepemimpinan yang menekankan komunikasi empatik dan motivatif, seperti *Transformational Leadership Training* dan *Leadership Development Skils*.
2. Untuk meningkatkan *servant leadership*, disarankan untuk memberi perhatian lebih terhadap kesejahteraan pribadi perawat, dengan mengadakan ruang sesi diskusi rutin untuk berbicara tentang masalah pribadi mereka dan pendekatan emosional antara pemimpin dan perawat. Selain itu disarankan bagi RS. Bhayangkara Kendari untuk mengadakan pelatihan khusus tentang kecerdasan

emosional, seperti Pelatihan Kecerdasan Emosional Dalam Memimpin dan *Leading With Emotional Intelligence Training*.

3. Untuk meningkatkan *job satisfaction*, disarankan untuk meninjau ulang struktur gaji berdasarkan beban kerjanya, menerapkan kebijakan yang mendukung kesejahteraan perawat, seperti pembagian tugas yang adil, penghargaan yang layak, dan program pengembangan karier yang jelas guna mendorong *OCB* perawat.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk berfokus pada penelitian kepada kepala Rumah Sakit Bhayangkara Kendari bukan Kepala Ruangan Perawat, seperti yang dilakukan pada penelitian ini agar memberikan hasil yang maksimal. Selain itu disarankan untuk tidak memasukkan pegawai Non PNS apabila masih ingin meneliti terkait *OCB*, seperti pada penelitian ini karena akan menimbulkan hasil yang tepat.
5. Disarankan untuk menambahkan variabel kinerja atau variabel lainnya yang belum digunakan pada penelitian ini untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS), Alternative Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*. CV Andi Offset, pp.103-150.
- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Qureshi, M. I., Ishaq, M. I., Ambreen, S., & Kayani, A. J. (2023). Ethical Leadership, Workplace Spirituality, and Job Satisfaction: Moderating Role of Self-Efficacy. *International Journal of Emerging Markets*, 18(12), pp. 5880–5899.
- Alessa, S. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: *Frontiers Media*, 12, pp.2-3.
- Ali, I. H., Agnes, B., Nancy, O., Getruida, B. H. A., Nurbaiti, J. T., Anggit, M. P., Yozua, T. K. M., Indriani, S., & Karwiti, W. (2024). *Metodologi Penelitian*. Media Pustaka Indo.
- Anifah, & John, F. (2022). Faktor Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 22(3), pp.253–266.
- Apriani, A., & Catur W. C. (2021). The Effect of Organizational Climate and Servant Leadership on Job Satisfaction and Their Impacts on Employees' Performance in The Midst of Covid-19 Pandemic. *In Online Journal of Management and Business Innovations*, 03(02), pp.54-63.
- Aras, R. A., & Jufri, M. (2022). The Effects of Leadership Style on Employees' Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Across Hierarchical Levels. *Proceedings of The Interdisciplinary Conference of Psychology, Health, and Social Science (ICPHS 2021)*, 6(3) pp 227–231.
- Ardiani, W., Sunaryo, S., & Azzahra, A. (2025). The Impact of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Satisfaction Work on Employees of The Palm Oil Research Center. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen)*, 12(1), pp 11–19.
- Arijanto, A., Widayati, C., & Halim, H. A. (2023). How Does Transformational Leadership, Work Motivation on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Job Satisfaction as Mediating Variables in SME's. *Cognizance Journal Of Multidisciplinary Studies*, 3(9), pp.182–189.
- Ayu, D., Candra, K., & Herawati, J. (2021). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Kompetensi dan Komunikasi Terhadap Organizational Citizenship. *Jurnal Manajemen*, 13(4), pp.732.
- Azmy, A. (2021). Implications of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Electrical Professional Organizations in Indonesia. *International Journal of Applied Business Research*, 03(02), pp.63–80.

- Bani D. F. I. (2022). A Newly Tested Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior Model: Among The Employees of The Jordanian Universities: An Empirical Study. *Journal of Social Sciences*, 11(4), pp. 102–120.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of Leadership Theory. *BMJ Publishing Group*, 05(01), pp. 3–5.
- Brunt, B.A. & Russell, J. (2021), Nursing Professional Development Standards, *StatPearls Publishing*. 01(1), pp. 11-21.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, pp. 20-30.
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership: Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(3), pp.267–289.
- Chaerudin, A. (2020). *Sumber Daya Manusia : Pilar Utama Kegiatan Operasional Organisasi*. Bandung:CV Jejak (Jejak Publisher), pp.11-12
- Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2022). Servant Leadership and Job Satisfaction: The Mediating Role of Trust and Leader-Member Exchange. *Journal of Frontiers in Education*, 7(1), pp.1-18.
- Dhinta F.C., Wasis B, & Sri H. (2022). Analisis Pengaruh Pengalaman Kerja dan Pelatihan Terhadap Mutu Pelayanan dan Kinerja Tenaga Kesehatan Rumah Sakit Islam (RSI). *Journal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 9(2), pp. 151–162.
- Djaali., H. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Bumi Aksara, pp.3-5
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2022). Analysing Workplace Spirituality as a Mediator in The Link Between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Management Matters*, 19(2), PP.109–128.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, V. D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review and Call For Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132
- Eliza, Y., Resvianti, Y., Saputra, Y. E., & Yuharmen, Y. (2022). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai BPKPD Kota Pariaman. *Target: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(2), pp.175–184.
- Elvina, Y., Hsu, C. E., & Chang, Y. (2023). How Work Duration, Job Satisfaction, and Life Satisfaction Effect Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Taiwan: Case of Indonesian Migrant Worker. *International Journal of Research In Vocational Studies*, 3(3), pp.74–85.

- Fahriyansyah, M. S., Natsir, M., Sumarsono, T. G., Mazaya, S. U., & Nanang A.S. (2022). Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior in The Local Public Hospital of Indonesia: The Impact of Job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(5), 249–260.
- Fahreza, D., Setyono, L., & Nurtjahjono, G. (2023). How to Improve Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Through Transformational Leadership and Organizational Culture? (Study on Employees of PT Anugrah Agung Pratama Kota Kediri). *Equity: Jurnal Ekonomi*, 11(1), pp.67–79.
- Fathkhurrahman, H. I., Mohyi, A., & Mu'ammal, I. (2024). The Influence of Servant Leadership and Compensation on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) with Job Satisfaction as a Mediation Variable. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 04(03), pp.208–209.
- Fatril, R., Putra, R. B., Dewi, R. C., & Fitri, H. (2022). Pengaruh Servant Leadership dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Kota Padang. *Journal of Law and Economics*, 1(1), pp.21–31.
- Fauzi, R. (2022). Compensation and Job Satisfaction for Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees of Bank DKI. *International Journal of Economy*, 2(2), pp. 403-412.
- Fira, M. U. (2023). Pengaruh Servant Leadership dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Sumut. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*, 3(02), pp.119–130.
- Ginting, S. (2022). The Effect of Organizational Climate and Job Satisfaction on The Formation of OCB in Marketing Staff of Pt Ajmi Pontianak Branch. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 2(4), pp.76–83.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. pp.154
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd Edition)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. pp.149.
- Gunawan, S., Napitupulu, I., Leiwakabessy, G. F., & Rohman, A. (2022). Enhancing Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior of Interns in Indonesia. *Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, pp. 329-340.
- Gustina, L., Yuwanda, T., & Bella, S. (2022). Bagaimana Kelelahan Emosional Mempengaruhi Komitmen Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kesehatan

- di Masa Pasca Pandemi Covid-19. *In Journal: Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 4(2), pp.322–328.
- Hai, T. N., & Van, Q. N. (2021). Servant Leadership Styles: A Theoretical Approach. *In Emerging Science Journal*, 05(02).pp.245–256.
- Handayani, S., Lerik, M. D., & Roga, A., Manafe, Y. D., (2022). Analisis Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Perawat. *Jurnal Ilmiah Keperawatan IMELDA*, 8(2), pp. 94-100.
- Harwati, C. A., Widiastuti, N., Riauunto, S., Stie, M., Wiwaha, W. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *In Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha*, 02,(04), pp.12-14.
- Hasanuddin, B., Mustainah, M., & Buntuang, P. C. D. (2021). The Influence of Servant Leadership on Job Satisfaction with Individual Character as a Moderating Variable. *Journal of Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 445–455.
- Hafsah, F., Nurlaila, N., & Rahmawati, S. (2021). Peran Gender Dalam Profesi Keperawatan: Kajian Sosial Terhadap Dominasi Perempuan Sebagai Perawat. *Jurnal Ilmu Keperawatan*, 10(2), pp.123-130.
- Hermawan, F., Purnomo, H., Kusumastuti, D., Fitriana, R., Octaleny, E., Ie, M., & Sudadi. (2024). The Role of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior of SMEs Employees in The Digital Era. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 08(07), pp. 9-10.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper & Brothers, pp.47
- Iswandi, A. (2021). Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Melalui Reward System (Artikel Studi Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik*, 1(3), pp.280-288.
- Jannati, Lubis, A. R., & Putra, T. R. I. (2022). The Effect of Transformational Leadership Style and Compensation on Organizational Citizenship Behavior and Their Implications on The Performance of Police Apparatus at The Ditreskrimsus Polda Aceh. *International Journal of Scientific and Management Research*, 05(03), pp.146–164.
- Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2021). Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-Line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of This Relationship. *Journal of Healthcare (Switzerland)*, 9(3), pp.1-18.
- Jufrizen, N. & Muslih. (2022). Mediation Role of Job Satisfaction on The Influence of Emotional Intelligence and Transformational Leadership on Organizational

- Commitment. *In International Journal of Science, Technology and Management*. 01(02), pp.985-996.
- Katitas, S., Dogan, S., & Yildiz, S. (2022). The Effect of Servant Leadership Behaviors of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Journal Of Education And Recreation Patterns*, 03(02), pp.1–20.
- King, M., Bowling, N. A., & Eschleman, K. J. (2021). The Degree of Spuriousness Within The Job Satisfaction-Organizational Citizenship Behavior Relationship. *Journal of Theoretical Social Psychology*, 5(3), pp.162–182.
- Kiwanuka F., Nanyonga R. C., Sak Dankosky N., Muwanguzi P. A., Kvist T. (2021). Nursing Leadership Styles and Their Impact on Intensive Care Unit Quality Measures: An Integrative Review. *Journal of Nursing Management*, 29(2), pp.133–142.
- Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J., & Cioca, L. I. (2022). Does Servant Leadership Promote Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior Among Employees? A Structural Analysis. *Journal of Sustainability (Switzerland)*, 14(9), pp.1-18.
- Latif W, Denok K, Tobirin.(2023). Penataan Pegawai Non-ASN Ditinjau Dari Etika Birokrasi. *Jurnal Ekonomi, Koperasi dan Kewirausahaan*. 14(7).pp 824-833.
- Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing Determinants of Job Satisfaction Based on Two-Factor Theory. *Journal of Sustainability (Switzerland)*, 14(19), pp.5-4.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(1), pp.161–177.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. pp. 1297–1349
- Ludin, I., & Mukti, S. (2023). The Influence of Servant Leadership and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Employee of Minhajul Haq Islamic Boarding School Purwakarta. *Journal of Multidiciplinary Islamic Studies*, 4(2), pp. 83–98.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi* (Vivien M. Haris, Penerj). Yogyakarta: Penerbit Andi. (hal. 243)
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational Leadership as a Factor That Decreases Turnover Intention: A Mediation of Work Stress and Organizational Citizenship Behavior. *TQM Journal*, 32(6), pp.1395–1412.

- Meyla, T., Rakhma, S., Nisrina, N. F., Fahmi, M., & Yulianita, N. (2022). Gaya Kepemimpinan Dalam Dilema Etis: Tinjauan Literatur Gaya Komunikasi Kepemimpinan Leadership Styles in Ethical Dilemmas : Literatur Review on Leadership Communication Style. *Jurnal Common*, 6(1), pp. 41-57.
- Muhammad, I. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah. *Jurnal Pendidikan*, 10(03), pp.1-12.
- Mulyaningrum, E., Riassy, C. U., Tunjang, H., & Mahrita, A. (2022). Dimensional Perilaku Kepemimpinan Melayani Dalam Meningkatkan Kinerja di Dalam Peran, Dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Mediasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 17(2), pp.130-144.
- Murwidiastomo, B., & Murwidiastono, B. (2021). Influence of Organizational Climate and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior Mediated By Motivation Variabel. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(6), pp.974-990.
- Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2019). Managing Human Resources 18th edition. Managing Human Resources. Boston, MA: *Cengage Learning*.
- Naimah, Muflikhatun, Tentama, F., & Yuliasesti Diah Sari, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 27(2), pp.197–222.
- Najih, S., & Mansyur, A. (2022). Organizational Citizenship Behavior (OCB): Efek Budaya Organisasi dan Work-Family Conflict. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), pp.347–354.
- Nandana, I. G. N., & Surya, P. M. 2024). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 20(1), pp.156–173.
- Nguon, V. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*, 17(12), pp.75-85.
- Ningrum, S., Sudiantini, D., Narpati, B., Ekonomi, F., Bisnis, D., Bhayangkara, U., & Raya, J. (2024). Analisis Kompensasi Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada PT Rahayu Kemuning. *In Indonesian Journal of Economics and Strategic Management*, 02(1), pp.1179-1191.
- Nurhidayati, A. N., Susita, D., & Sebayang, K. D. . (2021). The Effect of Transformational Leadership and Perceived Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Intervening Variable. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(2), 193–204.
- Nuzula, I. F., Febrinzky, I. T., & Sekar, S. R. (2022). Effect of Transformational Leadership, Motivation, and Affective Commitment on Organizational Citizenship

- Behavior (OCB). *Journal of Management Studies and Development*, 1(01), pp. 24–35.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, pp.530.
- Othman, T., & Khrais, H. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Jordanian Nurses. *Journal of Anaesthesia, Pain and Intensive Care*, 26(3), pp.304–309.
- Permana, D. (2021). Model Kepemimpinan Masa Depan Indonesia Dalam Perspektif Sipil dan Militer. *Jurnal Academia Praja*, 4(1), pp.277–294.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2014). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendation on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Purwanti, R. Y., Sariatmi, A., & Dwiantoro, L. (2023). The Impact of Servant Leadership in Nursing Practice at The Hospital: A literature Review. *Journal of Holistic Nursing Science*, 10(2), pp.84–86.
- Purwanto, A., & Sulaiman, A. (2023). The Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction of Millennial Teachers, *Universal Journal of Science and Technology*, 02(02), pp.3–6.
- Putra, R.. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Pt. Sawah Solok. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 02(02), pp.989–1001.
- Pohan, R. O., & Johnly, R.(2021). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *In Journal of Productivity*, 02 (01) pp.403–407.
- Pratiwi, L. A., & Nawangsari, L. C. (2021). Organizational Citizenship Behavior While Mediating Self-Efficacy, Servant Leadership and Organization Culture on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 225–231.
- Quesado, A. J., Estanqueiro, M., Melo, M. B., & Oliveira, I. (2022). Transformational Leadership and Nurses' Satisfaction with Their Team: A Cross-Sectional Study. *Journal of Nursing Practice Today*, 09(03), pp.243–250.
- Ramadhona, P., Erlina, R. R., & Jimad, H. (2022). Effect of Emotional Intelligence and Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Employee Job Satisfaction. *International Journal of Economics, Business and Entrepreneurship*, 05(02), pp.58–68.
- Rao, D. G. (2023). Analisis Perilaku Indisipliner Pegawai. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), pp.431–443.

- Ridha, N. (2020). Proses Penelitian, Masalah, Variabel dan Paradigma. *Jurnal Hikmah*, 14(01), pp.65-66.
- Rimatanti, N. F., & Darmawan, A. (2023). Influence of Quality of Work Life (QWL), Organizational Commitment (OC) and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Journal of Economics, Social, and Humanities*, 1(1), pp. 1-11
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior (16th ed.)*. Boston, MA: Pearson Education, Inc. pp.261.
- Rohimah. (2023). *Pedoman Peningkatan OCB Pada Guru*. Yogyakarta: Penerbit Assofa.
- Rusmayanti, P. A., Martini, N. N. P., & Qomariah, N. (2022). The Effect of Competence and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 11(01), pp.21-29.
- Rustamana, A., Wahyuningsih, P., Azka, M. F., & Wahyu, P. (2024). Penelitian Metode Kuantitatif. *Sindoro: Cendikia Pendidikan*, 05(06), pp.81-90.
- Sahadi, D. R. (2023). *Pengantar Partial Least Square Strctural Equation Model PLS-SEM*. Penerbit CV. Lentara Ilmu Madani, pp.3-8.
- Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 07(01), pp.68–77.
- Sepang M.E.W., & Merung M. H. (2025). Servant Leadership dan Budaya Organisasi: Implikasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Akuntansi Sebagai Mediasi Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Manado. *In Jurnal Ekobis Dewantara*, 8(1).pp.1-10.
- Shofi, M. K. N., & Putri, N. K. (2023). Gender Segregation of Health Managers in District Health Officers in Indonesia. *The Indonesian Journal of Public Health*, 18(2), pp. 265–275.
- Si, W., Shi, S., Zhou, M., & Cai, Z. (2023). Taken For granted: When Servant Leadership May Be Negatively Related to OCB Via Psychological Entitlement. *Journal Of Business Research*, 166, pp.1-13.
- Sihombing, O. N., & Iqbal, M. A. (2024). The Effect of Transformational Leadership and Orgaanizational Commitment With Job Satisfaction as Intervening Variable on Organizational Citizenship Behavior for The Environment (OCBE)-Case Study of Employees In Agency of Labor, Transmigration and Energy Special Capital Region of Jakarta. *Indonesian Journal of Business Analytics (IJBA)*, 03(01), pp.127–146.
- Singh, S., & Ryhal, P. C. (2021). How Does Servant Leadership Behaviour Affect Job Satisfaction? A Study on Indian Academia. *Journal of FIIB Business Review*, 10(01), pp.52–61.

- Siregar, Y. S., Darwis, M., Baroroh, R., & Andriyani, W. (2022). Peningkatan Minat Belajar Peserta Didik Dengan Menggunakan Media Pembelajaran Yang Menarik Pada Masa Pandemi Covid 19 Di SD Swasta HKBP 1 Padang Sidempuan. *Jurnal Ilmiah Kampus Mengajar*, 01, pp.69–75.
- Slamet, R., & Wahyuningsih, S. (2022). Validitas dan Reliabilitas Terhadap Instrumen Kepuasan Kerja. *Aliansi: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 17(2), pp.51-54.
- Sinaga, S. N., Aprilinda, D., & Budiman, P. A. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 01(7), pp.840–846.
- Sorour, M. S., Khairy, A. H., & Elkholy, M. (2021). Relationship Between Servant Leadership and Its' Role on Staff Nurses' Creativity and Sustainable Development Behavior. *Asiut Scientific Nursing Journal*, 09, pp.87-100.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), pp.693–713
- Sridadi, A. R., Eliyana, A., Gunawan, D. R., Kurniawan, M. D., Emur, A. P., & Yazid, Z. (2022). The Mediating Role of Work Engagement: A Survey Data on Organizational Citizenship Behavior. *Data in Brief*, 42, pp. 108-243.
- Steify, M. E. W., & Sepang, H. M. M. (2025). Servant Leadership dan Budaya Organisasi: Implikasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Akuntansi Sebagai Variabel Mediasi Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Manado. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 8(1), pp.1094-1111.
- Subhaktiyasa, P. G., Andriana, K. R. F., Sintari, S. N. N., Wati, W. S., Sumaryani, N. P., & Lede, Y. U. (2023). Effect of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 19(01), pp.224–238.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Pp.13.
- Supriyoso, P. (2021). Analisis Disiplin Kerja dan Motivasi Kinerja Karyawan PT. Piala Sutra Wida Muamadah. *Festival: Riset Ilmiah dan Jurnal Akuntansi*, 4(1), pp.417-423.
- Suriansyah, A., & Saleh, M. (2022). The Effect of The Transformational Leadership, Work Culture And Work Environment on Teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(12), pp.5400-5401.
- Suryani, N. K., Sugianingrat, I. A. P. W., & Laksemini, K. D. I. S. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Nilacakra.
- Susanto, A. (2023). The Role of Servant Leadership, Perceived Organizational Support (POS) on SMEs Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Journal of Industrial Engineering & Maagement Research*, 4(1), pp 1-7.

- Sutiyatno, S. (2024). The Effect of Servant Leadership and Authentic Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 07(01). pp.336-338.
- Suwandi, E. (2022). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Scifintech Andrew Wijaya, pp.102-103.
- Tsai, J. C., & Chang, W. P. (2022). The Mediating Effect of Job Satisfaction on The Relationship Between Workplace Bullying and Organizational Citizenship Behavior in Nurses. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 72(3), pp.1099–1108.
- Veronica, A., Abas, M., Hidayah, N., Sabtohad, D., Marlina, H., & Mulyani, W. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. PT. Global Eksekutif Teknologi, pp.87-90.
- Wahyuni, S., & Dirbawanto, D. N. (2022). *The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior In Employees*. In *Journal Of Humanities, Social Sciences and Business (JHSSB)*, 02(02), pp.313-315.
- Wahyudi. (2021). Ketidakpuasan Dosen Atas Kepemimpinan Ketua Program Studi. In *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(4), pp. 859-868.
- Wulandari, D., Sunaryo, W., & Indrajanti, T. D. (2021). Improving Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Servant Leadership and Job Satisfaction. *Journal of Advances In Social Science, Education and Humanities Research*. (566), pp.46-49.
- Zahra., & Luthfiyah, N. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Teamwork Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Petugas Penanganan Prasarana dan Sarana Umum Di Kelurahan Ciganjur). *MICOSS: Mercur Buana International Conference on Social Sciences*, 02,(03), pp.1-11.
- Zhang, J., Huang, Q., & Xu, J. (2022). The Relationships Among Transformational Leadership, Professional Learning Communities and Teachers' Job Satisfaction in China: What Do the Principals Think. *Journal of Sustainability (Switzerland)*, 14(04), pp.10-12.

LAMPIRAN 1

Kuesioner Penelitian

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Perkenalkan nama saya Amalia Sabina Damayanti, mahasiswi Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia Saat ini. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk memenuhi tugas akhir saya mengenai Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior Nurse* di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediator.

Penilaian kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perawat Rumah Sakit Bhayangkara Kendari, yaitu “Kepala Ruangan Perawat Rumah Sakit Bhayangkara Kendari, sehingga kepada seluruh perawat yang berkerja di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari diharapkan dapat membantu mengisi kuesioner penelitian ini . Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada ibu/bapak yang telah meluangkan waktunya untuk menjadi responden dalam penelitian saya.

Wa’alaikumsalam Warahmatullahi Wabarakatuh.

Hormat saya.

Amalia Sabina Damayanti

A. Identitas Responden

Responden diminta untuk mengisi pertanyaan berikut dengan jawaban sesuai dengan kenyataan yang dialami. Pilihlah salah satu jawaban yang dianggap paling tepat dengan memberikan (X) pada kolom jawaban dibawah ini:

1. Inisial:

2. Jenis Kelamin:

- ☐ Laki-laki
- ☐ Perempuan

3. Usia:

- ☐ < 30 tahun
- ☐ 31 tahun – 40 tahun
- ☐ 41 tahun – 50 tahun
- ☐ > 50 tahun

4. Pendidikan Terakhir:

- ☐ SMP
- ☐ SMA
- ☐ D3
- ☐ Sarjana (S1)
- ☐ Magister (S2)

5. Status Kepegawaian:

- ☐ PNS
- ☐ Non PNS

6. Lama bekerja:

- < 5 tahun
- 6 tahun – 10 tahun
- 11 tahun – 20 tahun
- 20 tahun – 30 tahun
- > 30 tahun

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Dalam pengisian kuesioner pertanyaan yang diajukan berisi skala *Likert* 1 sampai 5, untuk mengukur tingkat perbaikan atau frekuensi. Adapaun skala *Likert* 1 sampai 5 dengan keterangan yaitu:

1: Sangat Tidak Baik (STS)

2: Tidak Baik (TS)

3: Sedang (N)

4: Baik (S)

5: Sangat Baik (SS)

Data dan jawaban yang diisi oleh responden akan bersifat rahasia, oleh sebab itu diharapkan untuk dapat mengisi kuesioner dengan sejujurnya dan se-objektif mungkin. Pilihlah salah satu jawaban yang dianggap paling tepat dengan memberikan (**X**) pada kolom jawaban dibawah ini.

No.	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
X1	<i>Transformational Leadership</i>					
X1.1	<i>Ideal Influence</i>					
1	Saya bangga terhadap pemimpin saya					
2	Saya menaruh rasa hormat terhadap pemimpin					
3	Saya diberi kepercayaan untuk mengatasi masalah					

X1.2	<i>Inspirational Motivation</i>					
1	Pimpinan saya mampu berkomunikasi dengan ramah					
2	Pimpinan selalu menyampaikan misi organisasi					
3	Pimpinan saya menginspirasi bawahan					
X1.3	<i>Intellectual Stimulation</i>					
1	Pimpinan saya selalu memberikan gagasan baru dalam meningkatkan kecerdasan					
2	Pimpinan saya menumbuhkan kreativitas dan inovasi					
3	Pimpinan saya membantu dalam memecahkan masalah					
X1.4	<i>Individual Considerations</i>					
1	Pimpinan saya selalu memberikan perhatian					
2	Pimpinan saya memberikan perlakuan baik terhadap setiap individu					
3	Pimpinan saya selalu memberikan pelatihan dan saran					
X2	<i>Servant Leadership</i>					
X2.1	<i>Emotional healing.</i>					
1	Pimpinan membantu menyelesaikan masalah pribadi bawahanannya.					
2	Pimpinan peduli terhadap kesejahteraan pribadi orang lain.					
3	Pimpinan meluangkan waktu untuk berbicara dengan orang lain pada tingkat personal.					
4	Pimpinan dapat mengenali ketika orang lain sedang merasa sedih tanpa harus bertanya mereka.					
X2.2	<i>Creating value for the community.</i>					
1	Pimpinan menekankan pentingnya memberi kembali kepada masyarakat.					
2	Pimpinan selalu tertarik membantu orang lain di masyarakat.					
3	Pimpinan terlibat dalam kegiatan masyarakat.					
4	Pimpinan mendorong orang lain untuk menjadi sukarelawan di masyarakat.					
X2.3	<i>Conceptual skills.</i>					
1	Pimpinan dapat mengetahui jika ada sesuatu yang salah dalam pekerjaannya					

2	Pimpinan mampu memikirkan masalah yang rumit					
3	Pimpinan memiliki pemahaman yang mendalam tentang organisasi dan tujuannya					
4	Pimpinan dapat memecahkan masalah pekerjaan dengan ide-ide baru atau kreatif					
X2.4	<i>Empowering.</i>					
1	Pimpinan memberi orang lain tanggung jawab untuk membuat keputusan penting tentang pekerjaan mereka sendiri					
2	Pimpinan mendorong orang lain untuk menangani keputusan pekerjaan yang penting atas inisiatifnya sendiri.					
3	Pimpinan memberi orang lain kebebasan untuk menangani situasi sulit dalam cara yang menurut mereka terbaik.					
4	Jika saya perlu membuat keputusan penting di tempat kerja, pimpinan tidak perlu melakukannya.					
X2.5	<i>Helping subordinates grow and succeed</i>					
1	Pimpinan menjadikan pengembangan karier orang lain sebagai prioritas.					
2	Pimpinan tertarik untuk memastikan orang lain mencapai tujuan karier mereka					
3	Pimpinan memberikan orang lain pengalaman kerja yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan keterampilan baru.					
4	Pimpinan ingin tahu tentang tujuan karier orang lain.					
X2.6	<i>Putting subordinates first</i>					
1	Pimpinan lebih memedulikan kesuksesan orang lain daripada kesuksesannya sendiri.					
2	Pimpinan mengutamakan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri.					
3	Pimpinan memberikan orang lain pengalaman kerja yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan keterampilan baru.					

4	Pimpinan melakukan apa yang dia bisa untuk membuat pekerjaan orang lain lebih mudah”					
X2.7	<i>He having ethically.</i>					
1	Pimpinan memiliki standar etika yang tinggi.					
2	Pimpinan selalu jujur.					
3	Pimpinan mengorbankan kepentingannya sendiri untuk memenuhi kebutuhan orang lain					
4	Pimpinan lebih menghargai kejujuran daripada keuntungan.					
Z	<i>Job Satisfaction</i>					
Z.1.1	Pekerjaan itu sendiri					
1	Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya memperoleh pengakuan yang memang seharusnya saya terima.					
2	Upaya saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik jarang terhalang oleh birokrasi.					
3	Saya suka melakukan hal-hal yang saya lakukan ditempat kerja.					
4	Saya merasa bangga dalam melakukan pekerjaan saya.					
5	Perawat di sini maju secepat ketika berkerja di tempat lain.					
6	Pekerjaan saya menyenangkan.					
Z.1.2	Gaji					
1	Saya merasa dibayar cukup untuk pekerjaan yang saya lakukan.					
2	Ada sedikit imbalan bagi pegawai yang bekerja di sini.					
3	Saya merasa puas dengan peluang saya untuk kenaikan gaji.					
Z.1.3	Pengawas					
1	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya					
2	Saya suka pada atasan saya					
Z.1.4	Rekan kerja					
1	Saya suka orang-orang yang bekerja dengan saya.					
2	Komunikasi tampak baik dalam organisasi ini.					
3	Saya senang dengan rekan kerja saya.					
Z.1.5	Promosi					

1	Pegawai yang berkinerja baik dalam pekerjaannya memiliki peluang besar untuk dipromosikan					
2	Manfaat yang kami terima sama baiknya dengan yang ditawarkan sebagian besar organisasi lain.					
3	Saya puas dengan peluang saya untuk promosi.					
Y1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>					
Y1.1	<i>Altruism</i>					
1	Saya selalu membantu rekan kerja					
2	Saya menggantikan rekan kerja jika berhalangan					
3	Saya selalu memberikan saran					
Y1.2	<i>Courtesy</i>					
1	Saya menghargai hak dan privasi					
2	Saya menghindari perselisihan					
Y1.3	<i>Sportsmanship</i>					
1	Saya bekerja tepat waktu					
2	Saya bekerja dengan penuh semangat					
Y1.4	<i>Conscientiousness</i>					
1	Saya menerima setiap kebijakan					
2	Saya selalu mematuhi aturan					
Y1.5	<i>Civic Virtue</i>					
1	Saya peduli terhadap perubahan					
2	Saya berpartisipasi dalam berbagai kegiatan					

LAMPIRAN 2

Tabulasi Data Mentah

NO.	<i>Ideal Influence</i>			<i>Inspirational Motivation</i>			<i>Intellectual Stimulation</i>			<i>Individual Consid</i>	
	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2
1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
7	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	5
8	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
9	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
18	3	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
23	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
24	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4
31	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
36	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4
38	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
39	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4
41	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
42	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
43	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
45	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
47	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
54	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
57	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	1	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5
65	1	1	2	1	2	2	3	3	2	2	3
66	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
67	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5
70	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5

<i>Iterations</i>	<i>Emotional healing</i>				<i>Creating value for the community</i>				<i>Conceptual skills.</i>			
X1.4.3	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.2.4	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.3.4
4	2	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5
5	3	4	4	4	3	3	2	4	3	5	4	4
4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	1	4	2	3	1	5	5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	1	3	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
5	1	4	1	1	5	5	5	2	1	1	1	3
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	5	5	4	3	5	3	3	5	5	5	5
5	1	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	1	5	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4
5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5
4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5
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
4	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4

4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	5	5	5
5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5
5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	4	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	2	5	3	2	4	4	4	5	5	4	5	5
5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
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
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
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	1	5	1	1	4	4	4	4	4	4	5	5
5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5
4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	2	4	3	4	4	4	3	2	2	4	4
4	2	4	2	2	3	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	4
2	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	2	2
4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	1	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3
5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4
4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4

<i>Empowering</i>				<i>Helping subordinates grow and succee</i>				<i>Putting subordinates first</i>				
X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4	X2.5.1	X2.5.2	X2.5.3	X2.5.4	X2.6.1	X2.6.2	X2.6.3	X2.6.4	X2.7.1
5	4	4	4	5	4	5	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	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4
1	1	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5	2	2	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	4	4	4	3	1	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
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
4	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5

3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5
4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4
5	5	3	3	3	4	5	4	3	3	4	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	3	5	5	5	5	1	2	5	3	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
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
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
4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	1	2	1	3	3	4	3	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	1	4	3	4	2	2	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5
5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4

<i>He having ethically</i>			<i>Pekerjaan itu sendiri</i>					<i>Gaji</i>			<i>Pengawas</i>	
X2.7.2	X2.7.3	X2.7.4	Z1.1.1	Z1.1.2	Z1.1.3	Z1.1.4	Z1.1.5	Z1.2.1	Z1.2.2	Z1.2.3	Z1.3.1	Z1.3.2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3
5	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3
5	2	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4
5	5	5	4	3	3	5	3	4	5	4	4	5
5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	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	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	2	4	5	3	4	5	4	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	3	5	3	3	3	5	3	4	5	3	4	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4
5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	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	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	3	5	5	5	5	3	2	3	5	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
3	3	3	3	2	3	4	4	2	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	3	4	4	4	1	1	1	4	1
5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
2	2	2	2	1	3	2	2	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	5	4	1	1	1	4	4
3	3	3	2	2	4	4	4	3	2	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4
4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4

<i>Rekan kerja</i>			<i>Promosi</i>			<i>Altruism</i>			<i>Courtesy</i>		<i>Sportsmanship</i>	
Z1.4.1	Z1.4.2	Z1.4.3	Z1.5.1	Z1.5.2	Z1.5.3	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.3.1	Y1.3.2
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
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	3	2	3	4	4	4	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	3	3	4	4	3	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	3	3	3	3	3	4	4	3	5	5	5	5
5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	2	3	1	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
3	4	3	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4
3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5

<i>Conscientiousness</i>		<i>Civic Virtue</i>	
Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.5.1	Y1.5.2
5	5	5	4
4	5	5	4
4	4	4	4
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	4
5	5	5	5
5	5	5	5
3	3	3	3
4	5	4	4
4	4	4	4
5	5	5	5
4	4	4	4
4	4	4	4
5	5	5	3
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
4	4	3	3
5	5	5	5
4	5	4	4
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	4	4
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	4	4
5	5	5	5
4	4	4	4
5	5	5	5
5	5	5	5

4	4	4	4
5	5	5	5
4	4	4	4
4	4	4	4
5	5	5	5
5	5	5	5
4	4	4	4
5	5	5	5
4	4	4	4
5	5	5	5
1	1	1	1
5	5	5	5
5	5	5	5
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
5	5	5	5
2	4	4	4
5	5	5	5
4	4	4	4
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
4	4	3	3
4	4	4	4
5	5	4	5
3	3	3	4
4	4	4	4
4	3	4	3
5	5	5	5
4	4	5	4
4	4	5	4

LAMPIRAN 3

Distribusi Jawaban Responden

1. *Transformasional Leadership*

No.	Name	Missings	Mean
1	X1.1.1	0	4.071
2	X1.1.2	0	4.471
3	X1.1.3	0	4.200
4	X1.2.1	0	4.429
5	X1.2.2	0	4.329
6	X1.2.3	0	4.400
7	X1.3.1	0	4.329
8	X1.3.2	0	4.329
9	X1.3.3	0	4.300
10	X1.4.1	0	4.386
11	X1.4.2	0	4.386
12	X1.4.3	0	4.314

2. Servant Leadership

No.	Name	Missings	Mean
13	X2.1.1	0	2.771
14	X2.1.2	0	4.100
15	X2.1.3	0	3.771
16	X2.1.4	0	3.729
17	X2.2.1	0	4.100
18	X2.2.2	0	4.271
19	X2.2.3	0	4.171
20	X2.2.4	0	4.100
21	X2.3.1	0	4.171
22	X2.3.2	0	4.243
23	X2.3.3	0	4.271
24	X2.3.4	0	4.300
25	X2.4.1	0	4.186
26	X2.4.2	0	4.100
27	X2.4.3	0	3.986
28	X2.4.4	0	3.743
29	X2.5.1	0	4.157
30	X2.5.2	0	4.114
31	X2.5.3	0	4.171
32	X2.5.4	0	3.986
33	X2.6.1	0	3.786
34	X2.6.2	0	3.900
35	X2.6.3	0	4.143
36	X2.6.4	0	4.157
37	X2.7.1	0	4.314
38	X2.7.2	0	4.243
39	X2.7.3	0	4.000
40	X2.7.4	0	4.229

3. Job Satisfaction

No.	Name	Missings	Mean
41	Z1.1.1	0	3.929
42	Z1.1.2	0	3.857
43	Z1.1.3	0	4.071
44	Z1.1.4	0	4.271
45	Z1.1.5	0	3.986
46	Z1.2.1	0	3.900
47	Z1.2.2	0	4.029
48	Z1.2.3	0	4.029
49	Z1.3.1	0	4.171
50	Z1.3.2	0	4.114
51	Z1.4.1	0	4.271
52	Z1.4.2	0	4.214
53	Z1.4.3	0	4.329
54	Z1.5.1	0	4.100
55	Z1.5.2	0	4.057
56	Z1.5.3	0	3.986

4. OCB

No.	Name	Missings	Mean
57	Y1.1.1	0	4.443
58	Y1.1.2	0	4.300
59	Y1.1.3	0	4.257
60	Y1.2.1	0	4.486
61	Y1.2.2	0	4.529
62	Y1.3.1	0	4.586
63	Y1.3.2	0	4.586
64	Y1.4.1	0	4.471
65	Y1.4.2	0	4.529
66	Y1.5.1	0	4.471
67	Y1.5.2	0	4.386

5. Rekapitulasi Variabel Dominan

Kode	Variabel	Mean	Keterangan
X ₁	<i>Transformational Leadership</i>	4.329	Sangat Baik
X ₂	<i>Servant Leadership</i>	4.043	Baik
Y	<i>OCB</i>	4.094	Baik
Z	<i>Job Satisfaction</i>	4.471	Sangat Baik

LAMPIRAN 4

Analisis Deskriptif Responden Penelitian

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
Laki-Laki	19	27
Perempuan	51	73
Jumlah	70	100

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
Kurang dari 17-25 tahun	20	29
26-35 tahun	38	54
36-45 tahun	10	14
46-55 tahun	2	3
Lebih dari 56-55 tahun	0	0
Jumlah	70	100

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
SMA	3	4
Diploma	24	34
S-1	37	53
S-2	6	9
Jumlah	70	100

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pegawai

Status Pegawai	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
PNS	8	11
Non PNS	62	89
Jumlah	70	100

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Presentase
Kurang dari 1-10 tahun	59	84
11-20 tahun	10	14
21-30 tahun	1	1
Lebih dari 31-40 tahun	0	0
Jumlah	70	100

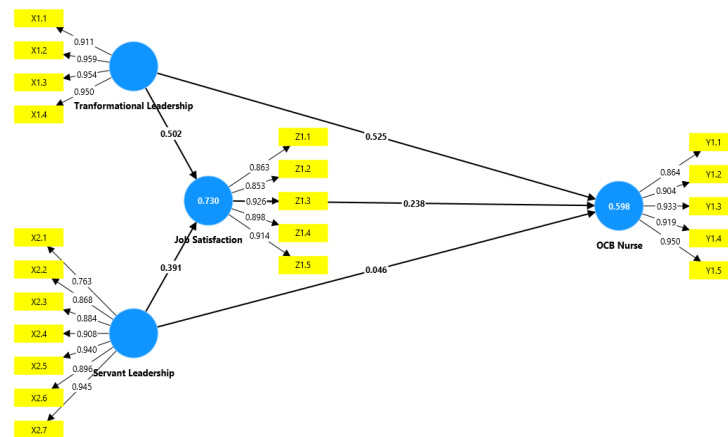
6. Karakteristik Responden Dominan

Karakteristik	Karakteristik Dominan	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Perempuan	51	73
Umur	26-35 tahun	38	54
Masa Kerja	1-10 tahun	59	84
Pendidikan	S-1	37	53
Status Pegawai	Non PNS	62	89

LAMPIRAN 5

Hasil Analisis *Outer Model*

1. Gambar *Smart- PLS Algoritm*



Gambar 4.1 *Smart- PLS Algoritm*

2. *Loading Factor*

Kode	<i>Transformational Leadership (X1)</i>	<i>Servant Leadership (X2)</i>	<i>OCB Nurse (Y)</i>	<i>Job Satisfaction (Z)</i>
X1.1	0,911			
X1.2	0,959			
X1.3	0,954			
X1.4	0,950			
X2.1		0.763		
X2.2		0,868		
X2.3		0,884		
X2.4		0,908		
X2.5		0,940		
X2.6		0,896		
X2.7		0,945		
Y1.1			0,864	
Y1.2			0,904	
Y1.3			0,933	
Y1.4			0,919	
Y1.5			0,950	
Z1.1				0,863
Z1.2				0,853
Z1.3				0,926
Z1.4				0,898
Z1.5				0,914

2. Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
<i>Job Satisfaction</i>	0,794
<i>OCB Nurse</i>	0,836
<i>Servant Leadership</i>	0,789
<i>Tranformational Leadership</i>	0,890

3. Fornell Locker

Fornell-Larcker				
Variabel	<i>Job Satisfaction</i>	<i>OCB Nurse</i>	<i>Servant Leadership</i>	<i>Tranformational Leadership</i>
<i>Job Satisfaction</i>	0,891			
<i>OCB Nurse</i>	0,709	0,914		
<i>Servant Leadership</i>	0,807	0,673	0,888	
<i>Tranformational Leadership</i>	0,826	0,759	0,828	0,943

4. Cross Loading

Cross loadings				
<i>Variabel</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>OCB Nurse</i>	<i>Servant Leadership</i>	<i>Tranformational Leadership</i>
X1.1	0,754	0,646	0,720	0,911
X1.2	0,761	0,717	0,795	0,959
X1.3	0,803	0,720	0,780	0,954
X1.4	0,797	0,776	0,827	0,950
X2.1	0,624	0,494	0,763	0,550
X2.2	0,771	0,650	0,868	0,863
X2.3	0,719	0,615	0,884	0,735
X2.4	0,685	0,551	0,908	0,674
X2.5	0,708	0,629	0,940	0,778
X2.6	0,714	0,539	0,896	0,686
X2.7	0,775	0,676	0,945	0,818
Y1.1	0,734	0,864	0,583	0,658
Y1.2	0,530	0,904	0,461	0,596
Y1.3	0,644	0,933	0,606	0,706

5. *Cronbach's Alpha and Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>AVE</i>
<i>Job Satisfaction</i>	0,926	0,945	0,774
<i>OCB Nurse</i>	0,925	0,944	0,771
<i>Servant Leadership</i>	0,929	0,945	0,743
<i>Transformational Leadership</i>	0,921	0,945	0,810

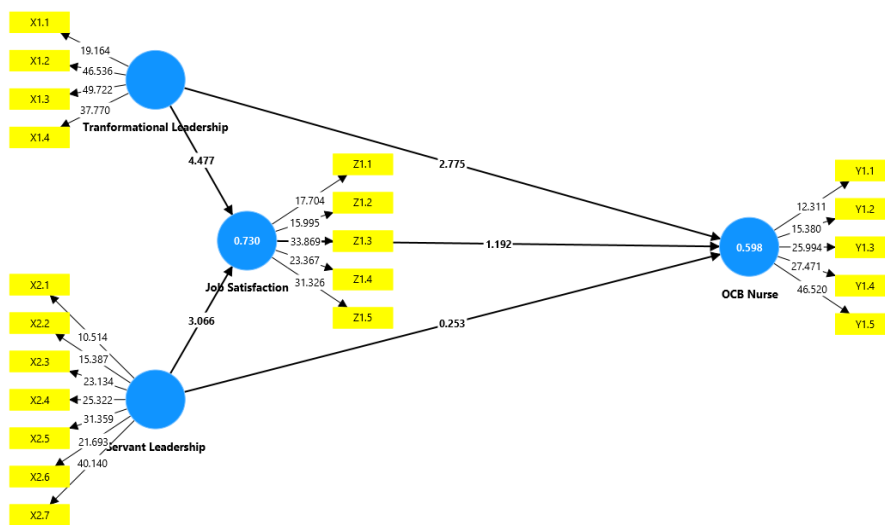
LAMPIRAN 6

Hasil Analisis Inner Model

1. R-Square

Variabel	R-square
Job Satisfaction	0,730
OCB Nurse	0,598

2. Hasil Bootstrapping Smart- PLS



Gambar 4.2 Hasil Bootstrapping Smart- PLS

3. Hasil Path Coefficient (Pengaruh Langsung)

Variabel	Original sample	T statistics	P values	Ket
Transformational Leadership > OCB	0,525	2,775	0,006	Diterima
Servant Leadership > OCB	0,391	3,066	0,002	Ditolak
Job satisfaction > OCB Nurse	0,238	1,192	0,233	Ditolak
Transformational Leadership > Job Satisfaction	0,502	4,477	0,000	Diterima
Servant Leadership > Job Satisfaction	0,391	3,066	0,002	Diterima

4. Hasil Spesific Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Variabel	Original sample (O)	T statistics	P values	Ket
<i>Transformational Leadership -> Job Satisfaction -> OCB Nurse</i>	0,120	1,190	0,234	Ditolak
<i>Servant Leadership -> Job Satisfaction -> OCB Nurse</i>	0,093	0,979	0,328	Ditolak

5. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Kesimpulan
<i>Transformational Leadership > OCB</i>	Diterima
<i>Servant Leadership > OCB</i>	Ditolak
<i>Job satisfaction > OCB Nurse</i>	Ditolak
<i>Transformational Leadership>Job Satisfaction</i>	Diterima
<i>Servant Leadership > Job Satisfaction</i>	Diterima
<i>Transformational Leadership -> Job Satisfaction -> OCB Nurse</i>	Ditolak
<i>Servant Leadership -> Job Satisfaction -> OCB Nurse</i>	Ditolak

LAMPIRAN 7

Surat Permohonan Izin Penelitian

	FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA	Gedung Prof. Dr. Ase Purwati Kampus II Ilir, Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283 T. (0274) 881594, 881087, 881370; F. (0274) 882589 E. info@uii.ac.id W. www.uii.ac.id
Nomor : 2174/DEK/10/Div.URT/XI/2024 Hal : Permohonan Ijin Penelitian		
Kepada Yth Pimpinan Rumah Sakit Bhayangkara Kendari		
<i>Assalamu alaikum wr.wb.</i> Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :		
Nama : Amalia Sabina Damayanti No. Mahasiswa : 21311592 Tempat/Tanggal Lahir : Kendari / 27 Oktober 2003 Program Studi : Manajemen Jenjang : Sarjana Alamat : Btn Pepabri / Kehutanan Blok C1, Rt 08 Rw 04, Lepo - Lepo		
Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :		
"Pengaruh Servant Leadership dan Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior Nurse di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Mediator"		
Dosen Pembimbing : Suhartini, Dra., M.Si.		
Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.		
Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.		
<i>Wassalamu alaikum Wr.Wb.</i>		
Yogyakarta, 26 November 2024		
Dekan,   Prof. Rahim Affin, S.E., M.Si., Ph.D. NIR: 993120101		

LAMPIRAN 8

Bukti Surat Telah Melaksanakan Penelitian

POLRI DAERAH SULAWESI TENGGARA
BIDANG KEDOKTERAN DAN KESEHATAN
RUMAH SAKIT BHAYANGKARA TK. III KENDARI

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : B/326/XII/2024/Rumkit

Yang bertanda tangan dibawah ini :

N A M A : Dr.dr. ROMMY SEBASTIAN,M.Kes.,MH.,CPM
PANGKAT / NRP : AKBP / 75081286
JABATAN : KARUMKIT BHAYANGKARA TK.III KENDARI
KESATUAN : BIDDOKKES POLDA SULTRA

Menerangkan bahwa :

N A M A : AMALIA SABINA DAMAYANTI
NIM : 21311592
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
UNIVERSITAS : UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Menunjuk surat dari Universitas Islam Indonesia Nomor: 274/DEK/10/Div.URT/XI/2024 tanggal 26 November 2024 Perihal Surat Keterangan Penelitian.

Berdasarkan rujukan tersebut bahwa yang bersangkutan telah selesai melakukan Penelitian di Rumah Sakit Bhayangkara Kendari dengan judul penelitian:

"PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR NURSE DI RUMAH SAKIT BHAYANGKARA KENDARI DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR"

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kendari, 29 Desember 2024
KARUMKIT BHAYANGKARA TK. III KENDARI

Dr. dr. ROMMY SEBASTIAN, M.Kes., MH., CPM
AJUN KOMISARIS BESAR POLISI NRP. 75081286

LAMPIRAN 9

Dokumentasi Lokasi Penelitian



Sumber: Dokumentasi Peneliti Tahun (2024)



Sumber: Dokumentasi Peneliti Tahun (2024)



Sumber: Dokumentasi Peneliti Tahun (2024)

LAMPIRAN 10

Biodata Peneliti



Nama : Amalia Sabina Damayanti

Tempat Tanggal Lahir : Kendari. 27 Oktober 2003

Jenis Kelamin : Perempuan

NIM : 21311592

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Alamat : Jl. DI Panjaitan, Blok C/10, Kota Kendari, Sulawesi Tenggara

Email : amaliasabina22@gmail.com