

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN
MELAYANI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU
SDK IPEKA**



**ESTHER IRIANA
7617157920**

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Mendapatkan Gelar Doktor**

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2022**

LEMBAR PERNYATAAN

Bahwa Disertasi yang saya susun, sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, saya menyatakan dengan sesungguhnya seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Dalam penulisan Disertasi yang bagian-bagian tertentu saya kutip dari hasil karya orang lain, telah ditulis sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan karya sendiri atau ada plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, Oktober 2021



Esther Iriana

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN MELAYANI
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR Guru SDK IPEKA**

Esther Iriana, Ivan Hanafi, Suryadi

ABSTRAK

Seorang Guru dapat menunjukkan perilaku kewargaan organisasi (*OCB*) bila telah memahami dengan benar perannya sebagai seorang guru. *OCB* Guru yang tinggi akan nampak ketika guru telah melakukan extra peran. Dengan *OCB* yang tinggi dari seorang guru, diharapkan pembangunan pendidikan Indonesia akan lebih maju. Memperlengkapi anak-anak Indonesia untuk menjadi sumber daya manusia yang siap membangun negerinya. Karena itu perlu dilakukan penelitian untuk menganalisa faktor yang dapat meningkatkan *OCB* guru. Maka peneliti mencoba meneliti pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan melayani, kepuasan kerja terhadap *OCB* guru sekolah dasar.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan teknik analisis jalur. Data dikumpulkan dari 136 guru SD sebagai sampel.

Temuan menunjukkan: (1) budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *OCB*, (2) kepemimpinan melayani berpengaruh langsung positif terhadap *OCB*, (3) kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap *OCB*, (4) budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, dan (5) kepemimpinan melayani berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Temuan tersebut berimplikasi pada peningkatan *OCB* dengan meningkatkan budaya organisasi, kepemimpinan melayani dan terus meningkatkan kepuasan kerja.

Kata kunci: budaya organisasi, kepemimpinan melayani, kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi (*OCB*)

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, SERVANT LEADERSHIP,
JOB SATISFACTION TOWARD ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR of SDK IPEKA Teachers**

Esther Iriana, Ivan Hanafi, Suryadi

ABSTRACT

The teacher can show organizational citizenship behavior (OCB) if he knows his role as a teacher. The high OCB Teacher will appear when the teacher has done extra roles. If Teachers have a high OCB value, the development of Indonesian education will be more advanced. Equip Indonesian children to become human resources who are ready to build their country. Therefore, it is necessary to do research to analyze the factors that can increase OCB value of teachers. So the researchers tried to examine the influence of organizational culture, servant leadership, and job satisfaction on OCB of elementary school teachers.

The research used a quantitative approach with a survey method and path analysis technique. Data were collected from 136 elementary teachers as a sample.

Finding Show: (1) organization culture has a positive direct effect toward organizational citizenship behavior, (2) servant leadership has a positive direct effect toward organizational citizenship behavior, (3) job satisfaction has a positive direct effect toward organizational citizenship behavior, (4) organization culture has positive direct effect toward job satisfaction, and (5) servant leadership has positive direct effect toward job satisfaction. The findings lead to the implication to increase organizational citizenship by improving organizational culture, servant leadership, and continuously improving job satisfaction.

Keywords: organizational culture, servant leadership, job satisfaction, and organizational citizenship behavior

RINGKASAN

Pendahuluan

Kemajuan suatu bangsa ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki daya saing, hanya dapat dihasilkan dari hasil pendidikan baik yang diselenggarakan pemerintah maupun masyarakat. Proses pendidikan yang baik salah satunya ditentukan dari kualitas pendidik yang baik.

Saat ini Bangsa Indonesia sedang mengupayakan peningkatan kualitas pendidikannya. Ada 3 (tiga) faktor penentu keberhasilan proses pendidikan yaitu, pendidik, sarana dan prasarana pendidikan serta sistem pendidikan. Dari ketiga faktor tersebut, peran pendidik atau guru menjadi penentu dasar keberhasilan dari keseluruhan proses pendidikan itu sendiri. Effendy (2018) menyatakan, “Sebaik apapun kurikulum yang direncanakan, tidak akan memiliki arti tanpa adanya seorang guru yang baik. Kurikulum yang sesungguhnya adalah para guru. Maka, guru harus bisa memberikan teladan kepada anak muridnya”.

Idealisme sebagai seorang guru perlu dimiliki setiap guru. Sehingga imbalan bukan lagi menjadi tujuan utama atau kepuasannya tetapi pengabdian dalam peran mencerdaskan kehidupan bangsa yang menjadi cita-citanya. Itulah sebabnya guru juga disebut sebagai pahlawan tanpa tanda jasa. Karena dari kerja keras seorang gurulah kemajuan suatu bangsa dapat terwujud.

Seorang guru dapat menunjukkan perilaku *OCB* bila mereka telah memahami kebermaknaan dirinya sebagai seorang guru dengan tercapainya kepuasan kerja. Dalam hal ini kepuasan kerja adalah sesuatu yang sifatnya individual berdasarkan tingkat kepuasan pribadi. Salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah hubungan seorang guru dengan pimpinannya dalam hal ini Kepala Sekolah. Kemampuan Kepala Sekolah untuk memberikan bantuan, baik secara teknis maupun non teknis kepada gurunya mempengaruhi kepuasan kerja dari guru yang dipimpinnya. Selain itu, budaya

organisasi yang ada, selain menjadi pembeda dari sekolah lainnya juga akan mempengaruhi *OCB* dari guru di sekolah tersebut.

Perilaku guru dengan *OCB* yang tinggi diperlihatkan ketika guru bersedia membantu rekan guru yang lain dengan inisiatif pribadi, atau ketika guru bersedia melakukan tugas melebihi tuntutan standar mengajar, atau saat guru tetap mentaati peraturan yang berlaku di sekolah tanpa perlu diawasi oleh kepala sekolah, dengan tujuan agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik. Loyalitas dan kecintaan yang tinggi dari seorang guru terhadap sekolahnya, merupakan tanda bahwa guru tersebut memiliki nilai *OCB* yang tinggi dalam dirinya. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis faktor yang dapat meningkatkan *OCB* guru, agar dapat ditemukan pemecahan masalah yang kerap terjadi di sekolah karena *OCB* guru yang rendah.


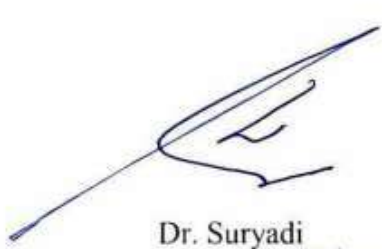

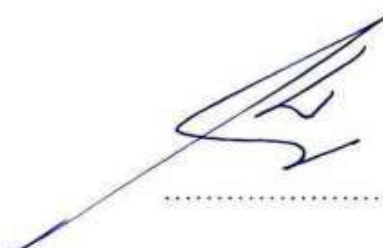
Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, metode survei dan teknis analisis jalur. Penelitian ini melibatkan empat variabel, dengan dua variabel *exogenous* dan dua variabel *endogenous*. Variabel *exogenous* adalah variabel yang nilainya tidak dipengaruhi oleh variabel lain, sedangkan variabel *endogenous* adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel *exogenous* dalam penelitian ini adalah variabel budaya organisasi (X_1) dan variabel kepemimpinan melayani (X_2) sedangkan variabel kepuasan kerja (X_3) dan variabel variabel *OCB* (X_4) sebagai variabel *endogenous*.

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan terhadap lima hipotesis yang diajukan, menunjukkan bahwa kelima hipotesis tersebut terbukti. Hal ini berarti bahwa secara umum pada *OCB* guru SD swasta, terdapat pengaruh langsung positif: (1) budaya organisasi terhadap *OCB*; (2) kepemimpinan melayani terhadap *OCB*; (3) kepuasan kerja terhadap *OCB*; (4) budaya organisasi terhadap kepuasan kerja; dan (5) kepemimpinan melayani terhadap *OCB*.

LEMBAR PESETUJUAN


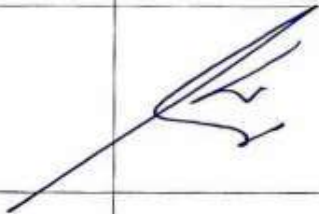

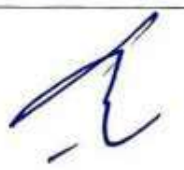


PERSETUJUAN PANITIA UJIAN DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI PROMOSI DOKTOR		
Promotor  Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd Tanggal ... 2/10 2021	Ko-Promotor  Dr. Suryadi Tanggal ... 4/10 2021	
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Prof. Dr. Dedi Purwana, M.Bus. (Ketua) ¹		15/10/2021
Dr. Suryadi (Sekretaris) ²		4/10 2021
Nama : Esher Iriana No. Registrasi : 7617157920 Tanggal Lulus :		

¹ Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

² Ketua Program Studi S3 Manajemen Pendidikan

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Esther Iriana
 No. Registrasi : 7617157920
 Program Studi : Manajemen Pendidikan

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. Dedi Purwana, M.Bus. (Ketua)		15/10/2021
2.	Dr. Suryadi (Sekretaris/Kopromotor)		4/10 2021
3.	Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd. (Promotor)		2/10 2021
4.	Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd. (Penguji)		1/10 2021
5.	Prof. Dr. Neti Karnati, M.Pd. (Penguji)		30/9 2021
6.	Dr. Ir. Teguh Trianung Djoko Susanto, M.M (Penguji Luar)		30/9 2021



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220

Telepon/Faksimili: 021-4894221

Laman: lib.unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Esther Iriana

NIM : 7617157920

Fakultas/Prodi : Pendidikan/Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan

Alamat email : esther.iriانا@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Melayani Dan Kepuasan Kerja Terhadap

Organizational Citizenship Behavior Guru SDK IPEKA

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, Januari 2022

Penulis



Esther Iriana

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa yang telah melimpahkan segala rahmat dan karunia-Nya, hingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Pada kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang baik secara langsung maupun tidak langsung telah mendukung saya dalam menyelesaikan disertasi ini. Penghargaan secara khusus saya ucapkan kepada Alm. Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd, selaku Promotor, Prof. Dr. Ivan Hanafi, M.Pd selaku promotor dan Dr. Suryadi, selaku Co Promotor dan sekaligus merangkap sebagai Ketua Program Studi S3 Manajemen Pendidikan Universitas Jakarta, yang telah memberikan arahnya dari awal disertasi ini disusun hingga pada tahap penyelesaiannya.

Ungkapan terima kasih juga saya sampaikan kepada Yayasan Sekolah Kristen IPEKA yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melanjutkan studi di S3, pimpinan sekolah, koordinator lokasi, kepala sekolah dan seluruh guru SDK IPEKA, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan penelitian bahkan turut terlibat sebagai responden dalam penelitian ini. Berkat keterbukaan dan data yang diberikan maka penelitian ini dapat dilakukan.

Terima kasih kepada suami terkasih Ginanto, anak-anak tersayang Giness dan Genice yang telah menjadi penyemangat dan tanpa lelah memberi dukungan dan doa agar disertasi ini dapat terselesaikan. Kepada Bp. Petroes

Soeryo dan Bapak Martin Musli yang memberi dorongan dan motivasi untuk saya melanjutkan studi di S3, juga buat teman-teman yang selalu mendukung, Bp. Handojo, Bp. Haryanto, Ibu Susanti, Ibu Tessa, Ibu Hera, Bapak dan Ibu koordinator lokasi serta teman-teman lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, yang telah mendukung saya selama ini.

Disertasi ini juga saya persembahkan sebagai tanda terima kasih atas cinta, pengorbanan dan doa dari mama terkasih, Alm. Ibu Bertha, yang tidak sempat menemani saya menyelesaikan disertasi ini. Apa yang saya capai hari ini, merupakan bukti perjuangannya sekaligus bukti keberhasilannya menjadi seorang mama yang baik.

Saya menyadari bahwa masih banyak kekurangan dari penyusunan disertasi ini, sehingga dengan senang hati saya menerima kritik dan saran untuk perbaikan di masa yang akan datang. Semoga disertasi ini dapat berguna dan menjadi berkat.

Jakarta, Januari 2022

Peneliti

Esther Iriana

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR PERNYATAAN.....	iii
ABSTRAK.....	iii
RINGKASAN	v
LEMBAR PESETUJUAN	vii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	14
1.3 Pembatasan Masalah	16
1.4 Rumusan Masalah	16
1.5 Tujuan Penelitian	17
1.6 Signifikansi Penelitian	17
1.7 Kebaruan Penelitian (<i>state of the art</i>)	18
BAB II KAJIAN TEORITIK.....	23
2.1 Deskripsi Konseptual	23
2.1.1 Organizational Citizenship Behavior (<i>OCB</i>).....	23
2.1.2 Budaya Organisasi	28
2.1.3 Kepemimpinan Melayani.....	35
2.1.4 Kepuasan Kerja	43
2.2 Hasil Penelitian yang Relevan	48
2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>OCB</i>	48
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap <i>OCB</i>	50
2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>OCB</i>	52
2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	53
2.2.5 Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kepuasan Kerja.....	55
2.3 Kerangka Teori	57

2.3.1	Budaya Organisasi dan <i>OCB</i>	57
2.3.2	Kepemimpinan Melayani dan <i>OCB</i>	58
2.3.3	Kepuasan Kerja dan <i>OCB</i>	59
2.3.4	Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	60
2.3.5	Kepemimpinan Melayani dan Kepuasan Kerja.....	61
2.4	Hipotesis Penelitian.....	62
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		64
3.1	Tempat dan Waktu Penelitian.....	64
3.2	Metode Penelitian.....	64
3.3	Populasi Dan Sampel.....	65
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	67
3.4.1	Instrumen Variabel Terikat <i>OCB</i>	68
3.4.2	Instrumen Variabel Bebas Budaya Organisasi.....	70
3.4.3	Instrumen Variabel Bebas Kepemimpinan Melayani.....	73
3.4.4	Instrumen Variabel Bebas Kepuasan Kerja.....	75
3.4.5	Teknik Analisa Data.....	77
3.4.6	Hipotesis statistik.....	79
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		81
4.1	Deskripsi Data.....	81
4.1.1	Variabel <i>OCB</i> (X_4).....	82
4.1.2	Variabel Budaya Organisasi (X_1).....	85
4.1.3	Variabel Kepemimpinan Melayani (X_2).....	87
4.1.4	Variabel Kepuasan Kerja (X_3).....	89
4.2	Pengujian Persyaratan Analisis Data.....	91
4.2.1	Pengujian Normalitas.....	92
4.2.1	Uji Signifikansi dan Linieritas Koefisien Regresi dan Korelasi:.....	95
4.3	Pengujian Hipotesis.....	108
4.3.1	Model Struktural dan Matriks Korelasi Antar Variabel.....	109
4.3.2	Koefisien Jalur Model Struktur Penelitian.....	110
4.3.3	Pengujian Hipotesis Penelitian.....	111
4.3.4	Model Empiris Penelitian.....	114
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian.....	119
4.4.1	Pengaruh Langsung Positif Budaya Organisasi terhadap <i>OCB</i>	119
4.4.2	Pengaruh Langsung Positif Kepemimpinan Melayani terhadap <i>OCB</i>	122

4.4.3	Pengaruh Langsung Positif Kepuasan Kerja terhadap OCB.....	125
4.4.4	Pengaruh Langsung Positif Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.	127
4.4.5	Pengaruh Langsung Positif Kepemimpinan Melayani terhadap Kepuasan Kerja.	129
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN.		132
5.1	Kesimpulan	132
5.2	Implikasi.....	133
5.3	Saran-saran	137
5.3.1	Saran untuk Kepala Sekolah	137
5.3.2	Saran untuk Yayasan.....	138
5.3.3	Saran untuk peneliti selanjutnya.....	139
DAFTAR PUSTAKA.....		140
LAMPIRAN.....		145
RIWAYAT HIDUP		289



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Jumlah Guru Sekolah Kristen IPEKA per jenjang per lokasi	6
Tabel 1. 2. Indikator Kurangnya Perilaku <i>OCB</i> di SDK IPEKA	8
Tabel 1. 3. Perbandingan Angka <i>Turnover</i> Guru SDK IPEKA	9
Tabel 3. 1. Data Populasi dan Sampel Penelitian	66
Tabel 3. 2. Kisi-Kisi Instrumen <i>OCB</i>	69
Tabel 3. 3. Kisi-Kisi Instrumen <i>OCB</i> Setelah Uji Validitas	70
Tabel 3. 4. Kisi-Kisi Instrumen Budaya Organisasi	71
Tabel 3. 5. Kisi-kisi Instrumen Budaya Organisasi Setelah Uji Validitas	72
Tabel 3. 6. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Melayani	73
Tabel 3. 7. Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Melayani Setelah Uji Validitas	75
Tabel 3. 8. Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja	76
Tabel 3. 9. Kisi-Kisi Instrumen Budaya Organisasi Setelah Uji Validitas	77
Tabel 4. 1. Distribusi Frekuensi <i>OCB</i>	83
Tabel 4. 2. Peringkat Skor <i>OCB</i>	84
Tabel 4. 3. Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi	85
Tabel 4. 4. Peringkat Skor Budaya Organisasi	87
Tabel 4. 5. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Melayani	87
Tabel 4. 6. Peringkat Skor Kepemimpinan Melayani	89
Tabel 4. 7. Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja	90
Tabel 4. 8. Peringkat Skor Kepuasan Kerja	91
Tabel 4. 9. Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran	95
Tabel 4. 10. Analisis Varian Model Regresi $\hat{X}_4 = 53.023 + 0.399X_1$	96
Tabel 4. 11. Rangkuman Hasil Perhitungan Korelasi Antara X_1 dan X_4	97
Tabel 4. 12. Analisis Varian Model Regresi $\hat{X}_4 = 58.867 + 0.610X_2$	98
Tabel 4. 13. Rangkuman Hasil Perhitungan Korelasi Antara X_2 dan X_4	100

Tabel 4. 14. Analisis Varian Model Regresi $\hat{X}_4 = 51.006 + 0.525X_3$	101
Tabel 4. 15. Rangkuman Hasil Perhitungan Korelasi Antara X_3 dan X_4	102
Tabel 4. 16. Analisis Varian Model Regresi $\hat{X}_3 = 62.149 + 0.471X_1$	103
Tabel 4. 17. Rangkuman Hasil Perhitungan Korelasi Antara X_1 dan X_3	105
Tabel 4. 18. Analisis Varian Model Regresi $\hat{X}_3 = 72.923 + 0.691X_2$	106
Tabel 4. 19. Rangkuman Hasil Perhitungan Korelasi Antara X_2 dan X_3	107
Tabel 4. 20. Urutan Besaran Koefisien Korelasi Variabel	108
Tabel 4. 21. Matriks Koefisien Korelasi Sederhana Antar Variabel	109
Tabel 4. 22. Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur (J)	110
Tabel 4. 23. Hasil Pengujian Hipotesis	114



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Konstelasi Model Hipotetik	63
Gambar 3. 1. Konstelasi Model Hipotetik	79
Gambar 4. 1. Grafik Histogram Sebaran Data <i>OCB</i>	84
Gambar 4. 2. Grafik Histogram Sebaran Data Budaya Organisasi	86
Gambar 4. 3. Grafik Histogram Sebaran Data Kepemimpinan Melayani	88
Gambar 4. 4. Grafik Histogram Sebaran Data Kepuasan Kerja	90
Gambar 4. 5. Grafik Regresi Linier antara Budaya Organisasi (X_1) dengan <i>OCB</i> (X_4)	96
Gambar 4. 6. Grafik Regresi Linier antara kepemimpinan melayani (X_2) dengan <i>OCB</i> (X_4)	99
Gambar 4. 7. Grafik Regresi Linier antara Kepuasan Kerja (X_3) dengan <i>OCB</i> (X_4)	101
Gambar 4. 8. Grafik Regresi Linier antara Budaya Organisasi(X_1) dengan Kepuasan Kerja (X_3)	104
Gambar 4. 9. Grafik Regresi non Linier antara Kepemimpinan Melayani (X_2) dengan Kepuasan Kerja (X_3)	106
Gambar 4. 10. Model Hubungan Sturktural antara Variabel	109
Gambar 4. 11. Model Hubungan Empirik Penelitian Sub Struktur Pertama	116
Gambar 4. 12. Model Hubungan Empirik Penelitian Sub Struktur Kedua	118
Gambar 4. 13. Model Hubungan Empirik Penelitian	118