

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Klaten)

Rosa Lingga Monica¹, Anna Partina^{2*}

^{1,2,3}Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta – Indonesia

*Corresponding author: grace.annaone60@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Klaten berjumlah 39 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *non probability sampling* dengan metode sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden. Uji hipotesis menggunakan path analysis dengan alat analisis IBM SPSS *Statistics* 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kata kunci : *Servant Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja.

Abstract

This study aims to analyze the effect of servant leadership on organizational citizenship behavior with job satisfaction as a mediating variable. The sample in this study were all employees of BKPSDM Klaten Regency totaling 39 employees. The sampling technique used non probability sampling technique with saturated sample method. Data collection was carried out by distributing questionnaires directly to respondents. Hypothesis testing using path analysis with IBM SPSS Statistics 26 analysis tools. The results showed that servant leadership has a positive effect on organizational citizenship behavior, servant leadership has a positive effect on job satisfaction, job satisfaction has no effect on organizational citizenship behavior, job satisfaction does not mediate the effect of servant leadership on organizational citizenship behavior.

Keywords: *Servant Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior*, *Job Satisfaction*

PENDAHULUAN

Instansi pemerintah merupakan sektor pelayanan publik yang menuntut sumber daya manusia di dalamnya memiliki kualitas, kompetensi, integritas, dan daya saing tinggi. Tingkat keunggulan pegawai menjadi kunci utama keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik (Supriadi & Manullang, 2020). Adanya tuntutan profesi pada pegawai menyebabkan pegawai dihadapkan pada tugas dan tanggung jawab yang besar dalam memberikan pelayanan guna pencapaian visi misi organisasi sehingga diperlukan kerja sama antar pegawai dalam bentuk perilaku *extra-role* atau peran lebih yang dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Perilaku OCB mencakup membantu orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas tambahan dan mematuhi peraturan serta prosedur di tempat kerja (Titisari, 2014). Meningkatnya perilaku tersebut tidak lepas dari peran sumber daya manusia di dalamnya dan faktor yang mempengaruhinya. Beberapa faktor yang mempengaruhi terciptanya perilaku OCB pegawai menurut Podsakoff et al., (2000) di antaranya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Seorang pemimpin sebagai penentu keputusan dan kebijakan tentunya tidak hanya menggunakan *power* kekuasaan yang dimiliki, tetapi harus mampu mempengaruhi pegawai dalam organisasi agar merasa tergerak (Rahayu & Wahyudi, 2021). Seorang *servant leader* umumnya terlibat secara langsung ke dalam lingkungan organisasi untuk membangun dan mendorong pegawainya agar terus berkembang serta memberikan bantuan ketika pegawai mengalami kesulitan (Mira & Margaretha, 2012). Gaya kepemimpinan *servant leadership* dapat membuat pegawai bahagia dan puas terhadap kehidupannya sehingga mereka cenderung menunjukkan perilaku *extra-role* lebih tinggi di tempat kerja dan berdampak positif pada efisiensi dan efektivitas organisasi (Chughtai, 2017).

Gaya kepemimpinan *servant leadership* memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja. Menurut Kaur (2018) pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership* mampu membangun hubungan positif dengan para bawahan melalui interaksi yang baik, memberikan apresiasi sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil telaah penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya kesenjangan hasil penelitian (*research gap*) terkait hubungan ketiga variabel tersebut. Hasil penelitian Aprilida et al., (2019), Simamora et al., (2021), Wahyu et al., (2019), Roza et al., (2021) dan Fatril et al., (2022) menunjukkan hasil *servant leadership* berpengaruh positif terhadap perilaku OCB. Sedangkan hasil penelitian Handayani et al., (2020), Fitriadi & Anugrah, (2022) dan Puspasari (2023) menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap perilaku OCB.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aprilida et al., (2019), Hasanuddin et al., (2021), Nuraini et al., (2022), Wahyu et al., (2019), Roza et al., (2021), Fatril et al., (2022), dan Puspasari (2023) menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian Sahem et al., (2021) dan Ulfah et al., (2023) menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian pada variabel selanjutnya yang dilakukan oleh Aprilida et al., (2019), Supriyati & Agustina (2021), Syawal et al., (2023), Wahyu et al., (2019), Simamora et al., (2021), Nuraini et al., (2022), Roza et al., (2021), Fatril et al., (2022) dan Puspasari (2023) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Sedangkan penelitian Phala et al., (2016) dan Yasmin & Istisagita (2023) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB.

Hasil penelitian dari Aprilida et al., (2019), Puspasari (2023) dan Wahyu et al., (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap

OCB. Sedangkan hasil penelitian dari Fatril et al., (2022), Roza et al., (2021) dan Ulfah et al., (2023) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB.

Perilaku OCB yang dilakukan pegawai akan membantu merealisasikan tujuan organisasi karena kinerja dari tiap pegawai mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi menjadi baik dengan adanya pegawai yang tidak hanya bertindak secara *in-role* tetapi juga *extra-role*. Selain itu, kontribusi dari seorang pemimpin juga sangat dibutuhkan sebab tercapainya tujuan organisasi tidak terlepas dari kebijakan dan kendali seorang pemimpin dalam memotivasi bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi yang telah ditetapkan.

Pimpinan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Klaten terindikasi menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership*, terlihat pada cara pimpinan berkomunikasi dan senang berdiskusi dengan bawahan, memberi arahan pelaksanaan kegiatan dengan jelas, melibatkan pegawai dalam setiap pengambilan keputusan serta pegawai secara bebas menyuarakan keluhan atau pendapat mereka pada forum rapat. Selain itu pegawai di BKPSDM Kabupaten Klaten didapatkan adanya perilaku OCB yang terlihat yaitu secara sukarela membantu pekerjaan dari rekan kerja yang tidak hadir maupun memiliki beban kerja berlebih, namun perilaku OCB hanya tampak pada pegawai di bidang ataupun sub bidang yang sama.

TINJAUAN LITERATUR

Servant Leadership

Menurut Greenleaf (1977) *servant leadership* diartikan sebagai individu yang bersedia lebih dulu menjadi pelayan, dimulai dari naluri ingin melayani, kemudian secara sadar individu memilih untuk memimpin dan memastikan bahwa kepentingan orang lain menjadi prioritas yang harus dilayani.

Servant leadership adalah kepemimpinan yang melayani dan berfokus pada pengikut atau bawahan, dimana pengikut menjadi perhatian utama (Patterson dalam Dennis & Bocarnea, 2005)). Teori yang dikembangkan oleh (Dennis & Bocarnea, 2005) mendefinisikan *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang melayani anggotanya dan berfokus pada kesejahteraan dan kepentingan anggota atau pengikutnya.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior pertama kali dikonsept pada tahun 1983 oleh Dennis W. Organ. Menurut Organ et al., (2006) *organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai sikap atau tindakan bersifat bebas yang dipilih individu, tidak secara langsung diakui melalui sistem penghargaan formal (*reward*) namun mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan partisipasi dari pegawai terhadap pekerjaan melebihi peran formal (Smith et al., 1983).

Mengutip pendapat dari Titisari (2014) “OCB adalah kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja”. Konsep dari perilaku *organizational citizenship behavior* adalah berfokus pada tindakan tolong-menolong pegawai terhadap sesama rekan kerja dengan tujuan mencapai hasil yang melebihi ekspektasi organisasi. Dasar kepribadian perilaku OCB mencerminkan sifat-sifat pegawai yang kooperatif, senang membantu, perhatian dan berdedikasi. Perilaku OCB ini dilakukan oleh pegawai sebagai bentuk balasan terhadap tindakan organisasi (Luthans, 2011).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perilaku positif yang timbul dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pegawai terhadap pekerjaan mereka berdasarkan persepsi mengenai seberapa baik pekerjaan tersebut (Luthans, 2011). Menurut Robbins & Judge (2023), kepuasan kerja merupakan perasaan positif dari pegawai mengenai pekerjaan yang berasal dari hasil evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut.

Kerangka Penelitian

Hubungan antara *Servant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Peningkatan perilaku OCB pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya dengan gaya kepemimpinan *servant leadership*. Seorang *servant leader* membantu menciptakan pengaruh positif pada lingkungan kerja dengan menciptakan rasa pelayanan bersama sehingga akan meningkatkan perilaku OCB pada pegawai (Aprilda et al., 2019). Hal tersebut dapat dikatakan apabila pemimpin melayani pengikut, maka pengikut akan terinspirasi untuk melayani orang lain. Menurut Sendjaya (2015), *servant leadership* berfokus pada kebutuhan dan pengembangan pengikut sehingga memberikan kontribusi positif terhadap keterlibatan perilaku pegawai di dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Aprilda et al., (2019), Simamora et al., (2021), Wahyu et al., (2019), Roza et al., (2021), dan Fatril et al., (2022) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap perilaku OCB pegawai. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan *servant leadership* maka semakin tinggi perilaku OCB pada pegawai. Berdasarkan uraian penjelasan dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis pertama yaitu :

H1: *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap OCB pada pegawai BKPSDM Kabupaten Klaten

Hubungan antara *Servant Leadership* dengan Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan *servant leadership* tidak hanya berfokus pada memimpin dan memerintah bawahan. Namun, *servant leadership* menggabungkan kepemimpinan dan pelayanan menjadi hubungan positif dengan menunjukkan keterlibatan tinggi di dalam organisasi yang mampu memberikan kenyamanan dan dukungan pekerjaan pada bawahan sehingga pegawai cenderung merasakan kepuasan kerja. Pada penelitian Aprilda et al., (2019), Hasanuddin et al., (2021), Nuraini et al., (2022), Wahyu et al., (2019), Roza et al., (2021), Fatril et al., (2022), dan Puspasari (2023) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan

kerja. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi penerapan *servant leadership* maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan uraian penjelasan dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu :

H2: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada pegawai BKPSDM Kabupaten Klaten.

Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*

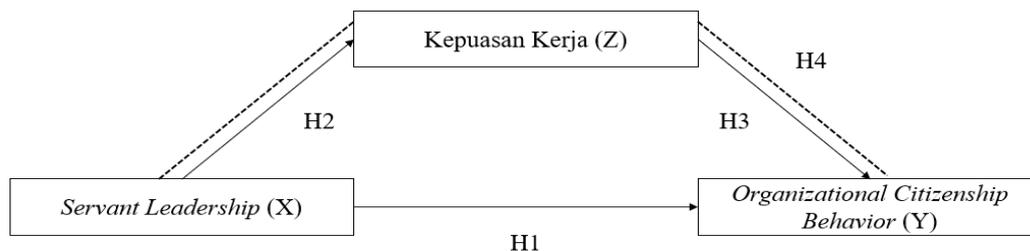
Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor internal yang mempengaruhi terciptanya perilaku OCB pada pegawai (Organ et al., 2006). Pegawai yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya akan cenderung berbicara positif tentang organisasi dan membalas kepuasan yang dirasakan dengan melaksanakan tugas secara *extra* dan melebihi standar yang telah ditentukan. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aprilda et al., (2019), Supriyati & Agustina (2021), Syawal et al., (2023), Wahyu et al., (2019), Simamora et al., (2021), Nuraini et al., (2022), Roza et al., (2021), Fatril et al., (2022) dan Puspasari (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai maka semakin tinggi pula perilaku OCB pada pegawai. Berdasarkan uraian penjelasan dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu :

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB pada pegawai BKPSDM Kabupaten Klaten.

Hubungan Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Servant leadership cenderung berfokus pada pemenuhan kebutuhan pegawai sehingga akan meningkatkan kepuasan pada diri pegawai. Karena tugas dari seorang pemimpin adalah membuat pegawai nyaman dan merasa puas di tempat kerja. Kepuasan inilah yang akan membuat pegawai secara sukarela berkontribusi terhadap hal-hal yang tidak menjadi tuntutan dalam organisasi. Sejumlah penelitian terkait *organizational citizenship behavior* menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yaitu hasil penelitian dari Aprilda et al., (2019), Puspasari (2023) dan Wahyu et al., (2019) yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh dari *servant leadership* terhadap OCB. Karena semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga mendorong terciptanya perilaku OCB. Berdasarkan uraian penjelasan dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis keempat dalam penelitian ini yaitu:

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB pada pegawai BKPSDM Kabupaten Klaten.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Keterangan

- > = Pengaruh secara langsung
- > = Pengaruh secara tidak langsung

METODE PENELITIAN

Definisi Konsep dan Definisi Operasional

Servant Leadership

Menurut Dennis & Bocarnea (2005) *servant leadership* didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang melayani anggotanya dan berfokus pada kesejahteraan dan kepentingan anggota atau pengikutnya. Indikator dari *Servant Leadership* menurut Dennis & Bocarnea (2005) dapat diukur dengan *Servant Leadership Assessment Instrument* (SLAI) antara lain; (1) *Love* (Kasih sayang), (2) *Humility* (Kerendahan hati), (3) *Vision* (Visioner), (4) *Trust* (Kepercayaan), (5) *Empowerment* (Pemberdayaan).

Organizational Citizenship Behavior

Menurut Organ et al., (2006) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai sikap atau tindakan bersifat bebas yang dipilih individu, tidak secara langsung diakui melalui sistem penghargaan formal (*reward*) namun mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Indikator dari *Organizational Citizenship Behavior* antara lain; (1) *Altruism* (Sikap menolong), (2) *Conscientiousness* (Patuh terhadap peraturan), (3) *Sportmanship* (Sikap sportif), (4) *Courtesy* (Perilaku baik dan sopan), (5) *Civic virtue* (Sikap keterlibatan dalam organisasi).

Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2011) kepuasan kerja didefinisikan sebagai perilaku positif yang timbul dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pegawai terhadap pekerjaan mereka berdasarkan persepsi mengenai seberapa baik pekerjaan tersebut. Indikator dari kepuasan kerja antara lain; (1) *The work itself* (Pekerjaan itu sendiri), (2) *Pay* (Gaji), (3) *Promotion opportunities* (Peluang promosi), (4) *Supervision* (Pengawasan kerja), (5) *Coworkers* (Rekan kerja).

Metode Pengambilan Sampel Dan Pengumpulan Data

Sampel pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Klaten yang berjumlah 39 pegawai dengan keseluruhan pegawai berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *non probability sampling* dengan metode sampel jenuh. Metode pengumpulan data melalui metode observasi, wawancara dan kuesioner. Hasil jawaban responden melalui kuesioner diukur menggunakan skala Likert 5 (lima) tingkatan jawaban. Berdasarkan jenis kelamin, pegawai laki-laki lebih banyak dengan persentase 59%. Berdasarkan lama masa kerja mayoritas pegawai sudah bekerja lebih dari 15 tahun dengan persentase 46%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Pengujian validitas instrument penelitian menggunakan Aplikasi IBM SPSS Statistics 26. Suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$. Pengujian ini dilakukan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 5% (0,05), jumlah sampel responden dalam penelitian ini sebanyak 39 responden, dengan (df) = n-2 yaitu df = 39-2 = 37 sehingga diperoleh $r_{tabel} = 0,3160$. Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pada variabel *servant leadership* (X), *organizational citizenship behavior* (Y) dan kepuasan kerja (Z) dinyatakan valid karena r_{hitung} lebih besar dari r-tabel (0,316).

Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dinyatakan reliabel apabila jawaban yang diberikan responden terhadap pernyataan konsisten. Instrumen dalam kuesioner dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of item	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0,903	22	Reliabel
OCB	0,919	24	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,839	10	Reliabel

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel 1. di atas, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel *servant leadership*, *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja lebih besar dari 0,70 sehingga dapat dinyatakan bahwa instrument reliabel.

Uji Normalitas

Uji asumsi dasar pada penelitian ini menggunakan uji normalitas *One-Sample Kolmogrov Smirnov* dengan taraf signifikansi 5% (0,05). Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah data terdistribusi normal atau tidak, apabila nilai signifikansi $> 0,05$ maka data dinyatakan terdistribusi normal (Ghozali, 2021). Berdasarkan hasil uji normalitas diketahui bahwa nilai dari *Asymp Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200. Nilai tersebut lebih dari 0,05 sehingga data dinyatakan terdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2021) uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah ditemukan korelasi antar variabel independen atau variabel dependen. Apabila nilai *tolerance* $> 0,10$ dan *VIF* $< 10,00$ maka dinyatakan lolos uji multikolinearitas. Berdasarkan hasil uji multikolinearitas diketahui bahwa nilai *tolerance* variabel *servant leadership* dan kepuasan kerja sebesar 0,456 atau lebih dari 0,10. Sedangkan nilai *VIF* masing-masing variabel sebesar 2,191 atau kurang dari 10,0 sehingga dapat dikatakan bahwa antar variabel tidak terjadi multikolinearitas.

Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk menguji ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik (Ghozali, 2021). Model pengujian dalam penelitian ini menggunakan uji koefisien korelasi spearman yaitu apabila *Sig (2-tailed)* $> 0,05$ maka dikatakan tidak terjadi heterokedastisitas. Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas diketahui bahwa nilai *sig (2-tailed)* *servant leadership* sebesar 0,844 dan kepuasan kerja sebesar 0,998, hasil tersebut lebih dari 0,05 sehingga dapat dikatakan tidak terjadi heterokedastisitas.

Uji Hipotesis

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk pengujian pengaruh dari variabel mediasi dan digunakan untuk menentukan kausalitas antar variabel (Ghozali, 2021).

Tabel 2. Hasil Output Regresi Model I

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	37.408	9.843		3.801	.001
	<i>Servant Leadership</i>	.591	.167	.613	3.541	.001
	Kepuasan Kerja	.235	.315	.129	.745	.461

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan hasil output regresi model I diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \alpha + 1X1 + 1Z1 + e$$

$$Y = 37.408 + 0,591X + 0,235Z + e$$

Tabel 3. Hasil Output Regresi Model II
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.792	5.076		.944	.351
	Servant Leadership	.390	.059	.737	6.638	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan hasil output regresi model II diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

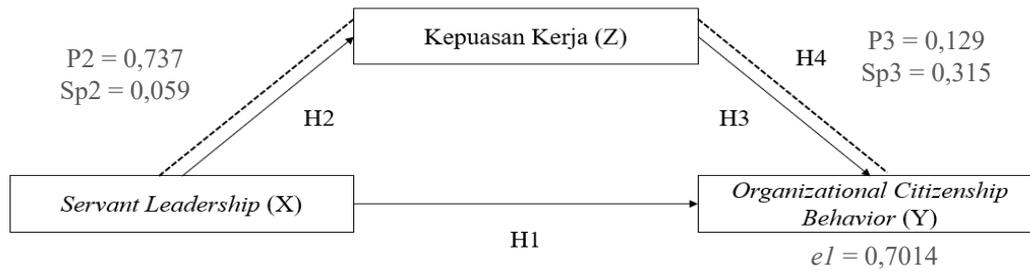
$$Z = \alpha + 1X1 + e$$

$$Z = 4.792 + 0,390X + e$$

Dari persamaan hasil output regresi model I dan II diatas diketahui bahwa :

- Koefisien regresi dari nilai *unstandardized coefficients beta* variabel *servant leadership* = 0,591 dengan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$ artinya variabel *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Sehingga semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* pegawai. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, **diterima**.
- Koefisien regresi dari nilai *unstandardized coefficients beta* variabel *servant leadership* = 0,390 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ artinya variabel *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sehingga semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, **diterima**.
- Koefisien regresi dari nilai *unstandardized coefficients beta* variabel kepuasan kerja = 0,235 dengan nilai signifikansi $0,461 > 0,05$ artinya variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Sehingga semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* maka tidak berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, **ditolak**.

Perhitungan uji hipotesis 4 dilakukan dengan analisis jalur sebagai berikut:

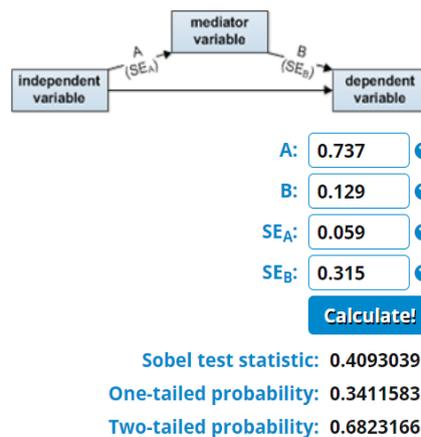


Gambar 2. Analisis Jalur

$$\begin{aligned}
 \text{Pengaruh langsung (P1)} &= 0,613 \\
 \text{Pengaruh tidak langsung (P2 x P3)} &= 0,737 \times 0,129 = 0,095 \\
 \text{Pengaruh total (P1) + (P2 x P3)} &= 0,708
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,613 sedangkan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,095, artinya nilai pengaruh langsung lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung sehingga dapat dikatakan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *servant leadership* (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y).

Pengujian kekuatan pengaruh secara tidak langsung variabel *servant leadership* (X) terhadap OCB (Y) melalui kepuasan kerja (Z) menggunakan uji sobel test. Berikut merupakan gambar hasil pengujian sobel test :



Gambar 3. Hasil Uji Sobel Test

Berdasarkan gambar hasil uji sobel test di atas dapat diketahui bahwa hasil nilai sobel test $0,409 < 1,96$ ($t_{hitung} < t_{tabel}$) dengan tingkat signifikansi 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi pengaruh mediasi yaitu variabel kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh variabel *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Maka hipotesis 4 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *servant leadership* (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y), **ditolak**.

Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi (*Adjusted R²*) digunakan untuk menguji seberapa besar variasi dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi (Ghozali, 2021). Hasil uji koefisien determinasi (*R²*) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.713 ^a	.508	.481	5.729

a. Predictors: (Constant), Servant Leadership, Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel pengujian koefisien determinasi (*Adjusted R²*) di atas dapat dilihat pada nilai *Adjusted R²* sebesar 0,481 artinya pengaruh *servant leadership* (X) dan kepuasan kerja terhadap OCB (Y) sebesar 48,1% dan sisanya 51,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan atau diteliti dalam penelitian ini.

Pembahasan

1. Pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*

Pimpinan BKPSDM selalu memberikan dukungan terhadap tugas dan pekerjaan pegawai, memberdayakan pegawai dengan setiap peluang untuk mengembangkan skill dan kesempatan ikut mengambil keputusan, berusaha melibatkan visi pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi, mempercayai setiap tindakan dari pegawai dan pimpinan bersikap rendah hati. Penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* tersebut yang terlihat berusaha melayani bawahan dengan baik memberikan teladan bagi pegawai untuk bertindak melayani sesama rekan kerja sehingga pegawai cenderung menunjukkan perilaku *extra role* lebih tinggi di tempat kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aprilida *et al.*, (2019), Simamora *et al.*, (2021), Wahyu *et al.*, (2019), Roza *et al.*, (2021), dan Fatril *et al.*, (2022) yang memperoleh hasil penelitian bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. Pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja

Pimpinan BKPSDM yang memperhatikan pegawai dan mampu membangun hubungan positif dengan para bawahan cenderung menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Kenyamanan di tempat kerja inilah yang akan menciptakan kepuasan kerja pegawai di dalam organisasi. Selain itu, pimpinan yang selalu melibatkan bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akan menyebabkan kepuasan kerja pegawai lebih tinggi (Luthans, 2011). Hal ini karena pegawai merasa diberdayakan dan dianggap penting dalam organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aprilida *et al.*, (2019), Hasanuddin *et al.*, (2021), Wahyu *et al.*, (2019), Fatril *et al.*, (2022) dan Puspasari (2023) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*

Kepuasan kerja yang dirasakan dan diperoleh pegawai BKPSDM yaitu berasal dari gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi, dan pengawasan kerja dari pimpinan ternyata tidak berpengaruh terhadap peningkatan perilaku *extra role* atau OCB di tempat kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Phala *et al.*, (2016), dan (Yasmin & Istisagita, 2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap OCB.

4. Pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian sobel test didapatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Pada pengujian sebelumnya juga terbukti bahwa *servant leadership* dapat berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan perilaku OCB tanpa harus melalui variabel kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatril *et al.*, (2022), Roza *et al.*, (2021) dan Ulfah *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dan analisis data yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*
2. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
3. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*
4. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*

KETERBATASAN DAN SARAN PENELITIAN SELANJUTNYA

Penelitian ini hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah saja sehingga bagi peneliti selanjutnya agar melibatkan jumlah responden lebih luas dengan mencari subjek penelitian di instansi pemerintah yang memiliki karakteristik serupa seperti responden berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) ataupun penelitian di instansi swasta agar dapat menjadi perbandingan dari penelitian sebelumnya. Peneliti selanjutnya sebaiknya menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi peningkatan perilaku *organizational citizenship behavior* pada pegawai. Hal ini karena variabel *servant leadership*, dan kepuasan kerja hanya mampu menjelaskan *organizational citizenship behavior* sebesar 48,1%, yang artinya 51,9% *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh variabel lain seperti kecerdasan emosional, komitmen organisasi, *adversity quotient*, budaya organisasi, *person organization-fit*, *religiusitas*, dan kualitas kehidupan kerja.

REFERENSI

- Aprilda, R. S., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2019). *Servant leadership , Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour*. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 03(04), 57–64.
- Chughtai, A. A. (2017). Examining the Effects of Servant Leadership on Life Satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 13(4), 873–889. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9564-1>
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
- Fatril, R., Bayu, R., Cira, R., & 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), 21–31.*
- Fitriadi, Y., & Anugrah, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan, Kecerdasan Emosional Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap OCB Pada Kantor Imigrasi Kelas 1 TPI Padang. *Of Science Education and Management Business, 1(2), 121–132.* <https://rcf-indonesia.org/jurnal/index.php/JOSEAMB/article/download/73/59>
- Ghozali. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26 (Edisi 10)*. Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenleaf, R. K. (1977). Greenleaf-Servant Leadership. In *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power & Greatness* (pp. 20–61).
- Handayani, A. N., Riadi, S. S., & AS, D. L. (2020). Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif Serta Organization Citizenship Behavior Pegawai. *Jurnal Health Sains, 1(8), 1061–1073.* <https://doi.org/10.46799/jsa.v1i8.151>
- Hasanuddin, B., Mustainah, M., & Buntuang, P. C. D. (2021). The influence of servant leadership on job satisfaction with individual character as a moderating variable. *Problems and Perspectives in Management, 19(1), 445–455.* [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.37](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.37)
- Kaur, P. (2018). Mediator Analysis of Job Satisfaction: Relationship between Servant Leadership and Employee Engagement. *Metamorphosis: A Journal of Management Research, 17(2), 76–85.* <https://doi.org/10.1177/0972622518804025>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. In *Hospital Administration*. McGraw-Hill. https://doi.org/10.5005/jp/books/10358_23
- Mira, W. S. dan, & Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior. *Manajemen, 11(2), 189–206.*
- Nuraini, Handani, R., & Heri, H. (2022). Efek gaya kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior sebagai mediasi. *Jurnal Social Science and Religion, 1(3), 215–222.* <https://jkmk.akademimanajemen.or.id/index.php/home/article/view/48%0Ahttps://jkmk.akademimanajemen.or.id/index.php/home/article/download/48/24>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behaviour Its Nature, Antecedents, and Consequences*.
- Phala, G. W., Siti Nurmawanti, & Alamsyah. (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Lombok Utara. September, 1–25.*
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors : A Critical Review of the Theoretical and Future Research. 26(3), 513–563.*
- Puspasari, R. (2023). Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains), 8(1), 331.* <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.997>

- Rahayu, A., & Wahyudi, H. (2021). *Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia* (M. E. gine Tendriana, S.E. (ed.)). Lembaga Administrasi Negara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational Behavior. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 46, Issue 1). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.46.1.59>
- Roza, W., Dharma, R., & Azka, B. P. (2021). *UPI YPTK Journal of Business and Economics (JBE)*. 6(3), 71–77.
- Sahem, M., Ichsan, I., & Bachri, N. (2021). Servant Leadership dan Kompetensi Komunikasi:Dampaknya terhadap Kepuasan dan Kinerja Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) di Aceh Utara. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 5(1), 32. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v5i1.3424>
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership, Management for Professionals*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16196-9>
- Simamora, S. B. H., Entang, M., & Patras, Y. E. (2021). Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Cara Adversity Quotient (Aq) Dan Servant Leadership Pada Guru Smk Berstatus Pns Se-Kota Bogor. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 30–37. <https://doi.org/10.33751/jmp.v9i1.3365>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Supriadi, M. N., & Manullang, S. O. (2020). *Pelayanan Publik* (Janner Simarmata (ed.)). Medan :Yayasan Kita Menulis.
- Supriyati, & Agustina, E. (2021). *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) DI KABUPATEN TEBO YANG DIPENGARUHI OLEH KEPUASAN KERJA DAN*. 1(3), 4–9.
- Syawal, M., Saluy, A. B., & Kemalasari, N. (2023). *Can Transformational Leadership , Work-Life Balance , Organizational Commitment , and Job Satisfaction Encourage Civil Servants ' Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 1(2), 48–62.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizanship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta :Mitra Wacana Media.
- Ulfah, M. F., Muhar, A. M., & Imelda, S. (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), 119–130. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v3i02.369>
- Wahyu, A., Tentama, F., & Diah Sari, E. Y. (2019). The role of servant leadership and organizational climate on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediator. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 1134–1141.
- Yasmin, D., & Istisagita, W. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Aparatur Sipil Negara Badan Penelitian Dan Pengembangan Provinsi Kalimantan Barat. *Jurnal Produktivitas*, 10, 275–285.