PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada PT.Marga Utama Mandiri)

Ni Komang Mega Suantari [1*]|, I Gusti Ayu Imbayani[2] |Made Pradnyan Permana Usadi[3]

[1,2,3]Universitas Mahasaraswati Denpasar
*korespondensi: suantarimega@gmail.com

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh servant leadership terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Marga Utama Mandiri. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 75 karyawan dan seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) berbantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB serta kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selain itu, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh servant leadership terhadap OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, pemberdayaan, dan kepedulian terhadap karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong perilaku ekstra peran karyawan dalam organisasi.

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

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of servant leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB), with job satisfaction as a mediating variable among employees of PT Marga Utama Mandiri. The study population consisted of 75 employees, all of whom were included as research respondents using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires using a Likert scale and analyzed using the Partial Least Squares (PLS) method with the assistance of SmartPLS software. The results indicate that servant leadership has a positive and statistically significant effect on OCB and job satisfaction. Job satisfaction also has a positive and statistically significant effect on OCB. Furthermore, job satisfaction mediates the relationship between servant leadership and OCB. These findings suggest that implementing a leadership approach characterized by service, empowerment, and concern for employees can enhance job satisfaction, which in turn encourages employees to engage in extra-role behaviors that contribute to organizational effectiveness.

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

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. SDM harus melakukan perilaku ekstra peran karena perilaku ekstra peran ini dapat menguntungkan suatu organisasi, (Salim *et al.*, 2025) SDM adalah faktor vital yang harus dikelola secara efektif dan efisien agar mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi, dengan kualitas SDM yang baik, sebuah organisasi mampu bersaing, beradaptasi terhadap perubahan, serta berkembang secara berkelanjutan.

Menurut (Aryani Dian Widodo, 2020) salah satu elemen yang memengaruhi keberhasilan suatu organisasi yaitu performa sumber daya manusia perilaku sukarela yang disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), atau yang sering dikenal pula sebagai perilaku ekstra peran (*extra-role*). Orang dengan perilaku OCB bertindak secara spontan tanpa tekanan eksternal dan tanpa mengharapkan balasan atau kompensasi. Tindakan mereka didasari oleh kesungguhan hati dan dedikasi untuk kemajuan perusahaan. OCB menggambarkan upaya karyawan yang melampaui ekspektasi minimum organisasi serta memberikan manfaat bagi kesejahteraan rekan sekerja. Perilaku OCB antara lain seperti membantu rekan kerja, menghindari konflik dengan aset organisasi, mematuhi prinsip-prinsip yang berlaku di lingkungan kerja, memberikan ide-ide baru serta bertanggung jawab atas pekerjaan (Widodo, 2020).

Servant leadership atau kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kepentingan serta kesejahteraan bawahan di atas kepentingan pribadi pemimpin. Tipe pemimpin ini berorientasi pada pelayanan, pemberdayaan, serta pengembangan individu yang dipimpinnya agar mereka dapat berkembang baik secara profesional maupun personal (Liden *et al.*, 2021). Dalam kaitannya dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), gaya kepemimpinan melayani dipercaya dapat menumbuhkan perilaku sukarela dari karyawan untuk memberikan kontribusi melebihi tanggung jawab formalnya.

Berdasarkan teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*), ketika pemimpin menunjukkan perhatian, dukungan, dan kepercayaan terhadap bawahannya, para karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk membalasnya dengan perilaku positif terhadap organisasi, seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, serta meningkatkan kinerja tim (Saleem *et al.*, 2020). Dengan demikian, *Servant leadership* memiliki peran penting dalam memunculkan perilaku OCB karena gaya kepemimpinan ini membangun iklim organisasi yang berlandaskan nilai kepercayaan, empati, dan komitmen terhadap kesejahteraan bersama (Jannah *et al.*, 2023). Sejumlah penelitian terbaru juga mendukung hubungan positif antara *Servant leadership* dan OCB. (Zhang *et al.* 2021), (Saleem *et al.* 2020), (Gnankob *et al.* 2022) serta (Jannah *et al.* 2023) membuktikan bahwa *Servant leadership* berkontribusi langsung terhadap peningkatan OCB melalui peningkatan kepuasan kerja dan persepsi dukungan organisasi.

PT. Marga Utama Mandiri merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang Mekanikal dan Elektrikal dengan cakupan kegiatan yang cukup luas, dan langsung bekerja di lapangan memainkan peran krusial dalam mendukung pembangunan infrastruktur dan industri di Indonesia. Seperti, sistem elektrikal seperti panel listrik, trafo, dan sistem pencahayaan. Tentunya membutuhkan karyawan yang berkualitas, memiliki kemampuan bekerja dengan baik, bertanggung jawab,disiplin, dan bersedia

melakukan pekerjaan melebihi tugas yang diberikan kepadanya dan memberikan dampak positif bagi organisasi dalam menjalankan operasionalnya. Sehingga keberadaan mereka memastikan bahwa bangunan dan fasilitas industri beroperasi dengan efisien dan aman.

Berdasarkan hasil survei awal dengan 10 karyawan, peneliti mendapatkan hasil bahwa berdasarkan hasil survei awal yang ditampilkan pada diagram sebelumnya, terlihat bahwa mayoritas karyawan memiliki persepsi positif terhadap praktik kepemimpinan melayani (*servant leadership*) di tempat kerja. Delapan dari sepuluh responden menyatakan bahwa atasan mereka bersedia mendengarkan masukan karyawan sebelum mengambil keputusan. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang menunjukkan nilai relatif rendah, seperti kesediaan membantu rekan kerja di luar tanggung jawab utama serta upaya pemimpin dalam mendukung pengembangan karier bawahan. Temuan ini mengisyaratkan bahwa penerapan *Servant leadership* di PT. Marga Utama Mandiri belum berjalan secara optimal pada seluruh dimensinya, terutama pada dimensi *empowerment* dan *helping behavior*. Kondisi tersebut dapat berpengaruh terhadap munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan tingkat kepuasan kerja, karena penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang melayani mampu memperkuat rasa percaya, loyalitas, serta kecenderungan karyawan untuk berperilaku positif di lingkungan kerja (Zhang *et al.*, 2021; Jannah *et al.*, 2023).

Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif (Suharsono & Suci, 2019). (Nadiaswari & Adnyani, 2024) menyatakan pegawai sepatutnya memiliki peran OCB dengan menunjukan perilaku sukarela untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab dan kewajibannya demi tercapainya tujuan organisasi pada kondisi ideal. Kepuasan kerja sebagai perasaan yang muncul ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memenuhi harapan dan kebutuhan mereka. (Siagian, 2020) .

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga menempatkan kesejahteraan dan pertumbuhan karyawan sebagai prioritas utama. Pemimpin yang menunjukkan sikap melayani akan menciptakan suasana kerja yang positif, penuh kepercayaan, dan saling menghargai. Kondisi tersebut berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan, karena mereka merasa dihargai, didukung, dan memiliki makna dalam pekerjaan yang dilakukan. Penelitian menunjukkan bahwa *Servant leadership* mampu membangun hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, serta mendorong terciptanya kepuasan kerja yang lebih tinggi (Puspasari, 2023).

Faktor kepemimpinan juga berpengaruh penting terhadap munculnya perilaku sukarela karyawan atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Namun, pada kenyataannya, masih banyak pemimpin organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan otoriter tanpa melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan (Wahyuni *et al.*, 2022). Di sisi lain, perubahan pada bidang teknologi, budaya kerja, dan dinamika organisasi di era sekarang menghadirkan tantangan baru dalam praktik manajemen dan kepemimpinan (Purwanto *et al.*, 2021). *Servant leadership* muncul sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan untuk menjawab tantangan tersebut. Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini berupaya menjalin komunikasi yang efektif,

memberikan apresiasi, serta memperhatikan kesejahteraan bawahan. Hal ini pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kepuasan kerja dan mendorong munculnya perilaku ekstra peran (OCB) dalam organisasi (Puspasari, 2023). Berdasarkan Latar Belakang tersebut, Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organisational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT. Marga Utama Mandiri.

LITERATUR DAN HIPOTESIS

Teori Pertukaran Sosial *(Social Exchange Theory)*

Menurut West & Turner (2008: 215), teori ini menekankan bahwa motivasi utama dalam hubungan interpersonal adalah kepuasan terhadap kepentingan pribadi masing-masing individu yang terlibat.

Organizational Citizenship Behavior

Al-Hawary dan Al-Syasneh (2022) menyebutkan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku prososial di tempat kerja yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepuasan kerja, persepsi keadilan organisasi, serta gaya kepemimpinan yang mendukung. Indikator OCB menurut Organ *et al*., (2006) terdiri dari: *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportsmanship*, *Courtesy* serta *Civic Virtue.*

Kepuasan Kerja

Handoko (2020:193) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Indikator kepuasan kerja menurut Rojikinnor *et al*., (2022) terdiri dari: Kepuasan terhadap pekerjaan, Kepuasan terhadap gaji, Kepuasan terhadap rekan kerja serta Kepuasan terhadap promosi.

Servant Leadership

Nelwan *et al*., (2024) menyatakan *Servant leadership* adalah peran seorang pemimpin yang mempunyai rasa empati, peduli dan bertindak demi kepentingan terbaik para pengikutnya. Adapun indikator *servant leadership* menurut Sapengga (2016) terdiri dari: *Love*, *Empowerment*, *Vision*, *Humility* serta *Trust.*

Hipotesis Penelitian

Pengaruh *Servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Servant leadership adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada melayani dan memenuhi kebutuhan anggota tim. Gaya kepemimpinan ini mempunyai dampak signifikan terhadap OCB dalam konteks organisasi, karena *Servant leadership* dapat mempengaruhi OCB. (Ghalavi & Nastiezaie, 2020), (Asroti *et al*.,2022), (Reasoa & Wibowo, 2022), dan (Setiawan, 2019) menemukan bahwa *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian tersebut menunjukan bahwa semakin tinggi *Servant leadership* maka semakin tinggi perilaku OCB karyawan.

"H1: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*."

Pengaruh *Servant leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Servant leadership cenderung menciptakan lingkungan kerja yang memberikan perasaan dukungan dan kepedulian terhadap karyawan. Pemimpin yang mempraktikkan *Servant leadership* sering kali menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan, aspirasi, dan keinginan karyawannya. Mereka bekerja untuk memahami dan memenuhi harapan karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan ramah. Karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan diperhatikan dalam lingkungan seperti ini, hal ini dapat memunculkan kepuasan kerja pada karyawan. (Saputra & Riana 2021), (Adiguzel *et al*.,2019), (Achen *et al*.,2019), (Singh & Ryhal., 2020), (Hassanudin *et al*., 2020), (Akbar & Nurhidayati Tukad & Surya,2023), (Mikel *et al*., 2021), dan (Setiawan,2019) menemukan bahwa *Servant leadership* berpengaruh positif signfikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukan bahwa pemimpin yang menerapkan *Servant leadership* dengan baik, maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

"H2: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja."

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih loyal terhadap organisasi. Mereka melihat organisasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja dan merasa terhubung dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, hal ini mengarah pada perilaku OCB karena karyawan yang loyal cenderung lebih bersedia memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi. (Jufrizen *et al*.,2023), (Putri & Setyaningrum, 2023), (Purwanto *et al*.,2021), (Fitrio *et al*.,2019), (Muliani & Perkasa 2023), (Stephanie *et al*., 2024), (Rusilawati *et al*.,2023), (Elvina *et al*.,2023), dan (Setiawan,2019) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian tersebut menunjukan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan OCB karyawan secara signifikan.

"H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*."

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Servant leadership terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Servant leadership* dan OCB. *Servant leadership* menciptakan kepuasan kerja dengan 31 menciptakan iklim kerja yang positif dan hubungan yang kuat antara pemimpin dan karyawan. Kepuasan kerja kemudian mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dan bersedia berpartisipasi dalam perilaku OCB. Kepuasan kerja berperan sebagai penghubung yang menggambarkan bagaimana *Servant leadership* mempengaruhi OCB melalui pengaruh positifnya pada kepuasan kerja. (Wahyu *et al*.,2019), (Putra & Firtri, 2021), (Jufrizen *et al*., 2023), (Hamdan *et al*.,2020), (Sendjaya *et al*.,2019), (Monica & Partina,2024), (Ulfah *et al*., 2023), (Fatril *et al*., 2023) dan (Setiawan, 2019) menemukan bahwa *Servant leadership* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap OCB saat menggunakan kepuasan kerja sebagai mediasi. Hasil penelitian tersebut menunjukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *Servant leadership* terhadap OCB.

"H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *Servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*."

METODELOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada PT.Marga Utama Mandiri yang beralamat di Jalan Perum. Graha Permai No.1 Nangka Utara. Objek pada penelitian ini adalah karyawan PT Marga Utama Mandiri, khususnya berkaitan dengan persepsi mereka terhadap *Servant Leadership* (X), tingkat Kepuasan Kerja (M), serta perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Y) yang ditunjukkan dalam lingkungan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT.Marga Utama Mandiri yang berjumlah 75 sebagai karyawan. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 75 orang. Metode penentuan sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, dokumentasi dan kuesioner. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *software SmartPLS versi 4*. PLS merupakan pendekatan *Structural Equation Modelling (SEM)* berbasis varian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen Penelitian

Tabel 1
Hasil Uji Instrumen Penelitian

Variabel	Validitas		Reliabilitas	
	Koefisien Korelasi	Ket.	*Cronbach Alpha*	Ket
Servant Leadership (X)	>0,30	Valid	0,846	*Reliabel*
Kepuasan Kerja (M)	>0,30	Valid	0,858	*Reliabel*
Organizational Citizenship Behavior (Y)	>0,30	Valid	0,799	*Reliabel*

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel 1 menunjukkan bahwa semua nilai *Pearson Correlation* instrumen berada di atas 0,30. Hal tersebut berarti semua instrumen yang dipergunakan adalah valid. Serta nilai *Cronbach's Alpha* masing – masing variabel lebih besar dari 0,60. Hal tersebut berarti instrumen sudah *reliable* dan penelitian dapat dilanjutkan.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. *Convergent Validity*

Tabel 2
Hasil Pengujian *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	*Outer Loading*	Keterangan
Servant Leadership	*Love*	0,788	Valid
	Empowertment	0,780	Valid
	Vision	0,827	Valid
	Humility	0,821	Valid
	Trust	0,791	Valid
Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap pekerjaan	0,836	Valid
	Kepuasan terhadap gaji	0,887	Valid
	Kepuasan terhadap rekan kerja	0,771	Valid
	Kepuasan terhadap promosi	0,816	Valid
Organizational Citizenship Behavior	*Altruism*	0,744	Valid
	Conscientiousness	0,779	Valid
	Sportsmanship	0,818	Valid
	Courtesy	0,710	Valid
	Civic Virtue	0,798	Valid

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa seluruh indikator pada variabel *Servant Leadership* (X), Kepuasan Kerja (M), dan *Organizational Citizenship* Behavior (Y) memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merefleksikan konstruk.

b. *Discriminant Validity*

Hasil pengukuran cross loading dalam penelitian ini ditujukan dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3
Hasil Perhitungan *Cross Loading*

Indikator	Kepuasan Kerja (M1)	*Servant Leadership* (X1)	*Organizational Citizenship Behavior* (Y1)
M1.1	0,836	0,557	0,507
M1.2	0,887	0,653	0,595
M1.3	0,771	0,454	0,552
M1.4	0,816	0,618	0,548
X1.1	0,428	0,460	0,788
X1.2	0,489	0,514	0,780
X1.3	0,597	0,580	0,827
X1.4	0,610	0,641	0,821
X1.5	0,507	0,537	0,791
Y1.1	0,486	0,744	0,370
Y1.2	0,401	0,779	0,533
Y1.3	0,531	0,818	0,563
Y1.4	0,474	0,710	0,331
Y1.5	0,703	0,798	0,728

Berdasarkan Tabel 3, hasil pengujian *cross loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Indikator variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai loading sebesar 0,771–0,887. Seluruh nilai tersebut lebih besar dibandingkan nilai loading indikator yang sama pada konstruk *Organizational Citizenship Behavior* maupun *Servant Leadership*. Dengan demikian, hasil pengujian *cross loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi *discriminant validity*.

Metode lain yang digunakan untuk menguji *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE).

Tabel 4
Nilai AVE

Variabel	*AVE*
Kepuasan Kerja (M)	0,687
Servant Leadership (X)	0,643
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,594

Berdasarkan Tabel 4, diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja, *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y) memiliki nilai AVE lebih

besar dari 0,50, sehingga konstruk yang digunakan dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

c. *Composite Reliability*

Hasil perhitungan *composite reliability* dan *cronbach alpha* adalah sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel

Variabel	*Composite Reliability*	*Cronbach Alpha*
Kepuasan Kerja (M)	0,897	0,847
Servant Leadership (X)	0,900	0,861
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,880	0,832

Berdasarkan Tabel 5, diketahui bahwa seluruh nilai *Composite Reliability* maupun *Cronbach Alpha* pada ketiga variabel berada di atas batas minimum 0,70, sehingga menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

a. *R-square* (R^2)

Tabel 6
Nilai Uji *R-Square* (R^2)

Variabel	*R-Square*	*R-Square Adjusted*
Kepuasan Kerja (M)	0,442	0,434
Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)	0,575	0,563

Berdasarkan Tabel 6 nilai *R-Square* sebesar 0,442 pada variabel Kepuasan Kerja termasuk dalam kategori sedang (mendekati moderat), sedangkan nilai 0,575 pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* termasuk dalam kategori sedang (moderate).

b. Hasil Uji *Q-Square (Predictive Relevance)*

Perhitungan *Q-Square*

$$Q^2 = 1 - (1 - 0{,}442)\,(1 - 0{,}575)$$
$$Q^2 = 1 - (0{,}558 \times 0{,}425)$$
$$Q^2 = 1 - 0{,}237$$
$$Q^2 = 0{,}763$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai Q-Square (Q^2) sebesar 0,763. Nilai Q^2 sebesar 0,763 menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediksi yang kuat, sehingga variabel Servant Leadership dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan variasi variabel endogen dalam penelitian dengan baik. Dengan demikian, model penelitian ini layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian hipotesis melalui analisis bootstrapping.

c. Analisis *Goodness of Fit* (GoF)

Adapun rumus untuk mengukur kuat lemahnya model berdasarkan *Goodness of Fit* (GoF), adalah sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{(\text{AVE rata-rata} \times R^2 \text{ rata-rata})}$$

Rata-rata AVE = (0.643 + 0.687 + 0.594) / 3 = 0.641

Rata-rata R^2 = (0.442 + 0.575) / 2 = 0.508

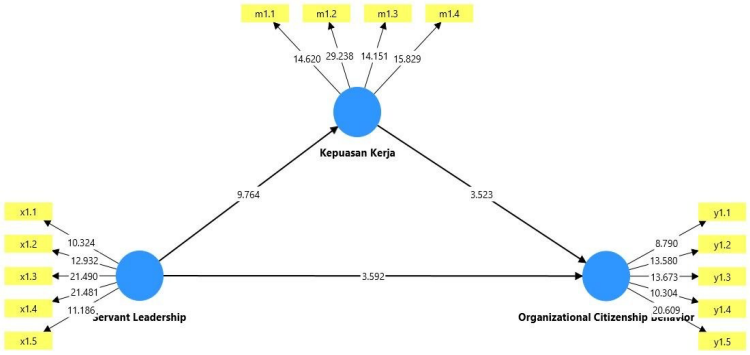
GoF = $\sqrt{(0.641 \times 0.508)} = \sqrt{(0.326)} = 0.571$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai Goodness of Fit (GoF) sebesar 0.571, hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kecocokan yang baik antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*), sehingga mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara memadai dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil *bootstrapping* tersebut, diperoleh nilai *t-statistic* hubungan antar variabel sebagai berikut:

Gambar 1
Diagram *Path* Hubungan antara *Servant Leadership*, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*



Tabel 7
Hubungan Langsung Antara *Servant Leadership*, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Korelasi	*P Value*	*T-statistic*	Keterangan
Servant Leadership (X) → Kepuasan Kerja (M)	0,665	0,000	9,764	Signifikan
Kepuasan Kerja (M) → OCB (Y)	0,423	0,000	3,523	Signifikan
Servant Leadership (X) → OCB (Y)	0,689	0,000	13,665	Signifikan

Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh hubungan langsung antarvariabel dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, sehingga seluruh hipotesis langsung yang diajukan dalam penelitian dapat diterima.

Tabel 8
Hubungan Tidak Langsung Antara *Servant Leadership*, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*

Jalur Tidak Langsung	Koefisien Korelasi	*T-Statistic*	*P-Value*	Keterangan
Servant Leadership (X) → Kepuasan Kerja (M) → OCB (Y)	0,281	3,049	0,002	Signifikan

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja terbukti memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung yang positif menunjukkan bahwa peningkatan penerapan *Servant Leadership* dapat meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan. Peningkatan Kepuasan Kerja tersebut selanjutnya mendorong meningkatnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Marga Utama Mandiri. *Servant Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menempatkan kepentingan, kesejahteraan, dan pengembangan bawahan sebagai prioritas utama. Pemimpin yang mampu memberikan perhatian, mendengarkan aspirasi karyawan, memberikan kepercayaan, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis akan meningkatkan perasaan dihargai sehingga karyawan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut tercermin dari hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa variabel Servant Leadership memperoleh kategori baik, demikian pula variabel Kepuasan Kerja yang juga berada pada kategori baik.

Hasil penelitian ini mendukung Teori Pertukaran Sosial *(Social Exchange Theory)* yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan akan mendorong munculnya sikap dan perilaku positif. Ketika pemimpin menerapkan *servant leadership*, karyawan merasa dihargai sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Al-Amri et al. (2025) yang menyatakan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Persamaan penelitian ini terletak pada adanya hubungan positif antara kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan kontribusi melebihi tugas formal yang menjadi tanggung jawabnya. Mereka bersedia membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang baik, mematuhi aturan perusahaan, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi tanpa mengharapkan imbalan secara langsung.

Hasil penelitian ini juga mendukung Teori Pertukaran Sosial, yang menjelaskan bahwa kepuasan yang dirasakan karyawan sebagai akibat dari perlakuan positif organisasi akan mendorong munculnya perilaku timbal balik yang menguntungkan

organisasi. Bentuk perilaku timbal balik tersebut salah satunya adalah *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dewi Lesatri (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Fausta Ramadhan (2024) yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *Servant Leadership* oleh pimpinan perusahaan, maka semakin tinggi pula perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan oleh karyawan. Pemimpin yang memberikan keteladanan, memperhatikan kebutuhan bawahan, serta membangun hubungan yang dilandasi kepercayaan akan mendorong karyawan untuk bekerja melampaui tugas formalnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan Teori Pertukaran Sosial, yang menjelaskan bahwa perlakuan positif dari pemimpin akan dibalas oleh karyawan melalui perilaku positif terhadap organisasi. Dalam penelitian ini, perilaku tersebut diwujudkan dalam bentuk *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rumengan (2024) yang menyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Jannah et al. (2023) yang menunjukkan bahwa *Servant Leadership* mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* melalui terciptanya hubungan kerja yang saling percaya antara pemimpin dan bawahan.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Hasil pengujian *Specific Indirect Effects* menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Servant Leadership* tidak hanya mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan Kepuasan Kerja. Dengan kata lain, ketika pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, perhatian, dan pemberdayaan karyawan, maka karyawan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan tersebut kemudian mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang lebih tinggi. Selain itu, karena pengaruh langsung *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* juga terbukti signifikan, maka Kepuasan Kerja dalam penelitian ini berperan sebagai mediasi parsial (partial mediation). Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat dipengaruhi secara langsung oleh *Servant Leadership* maupun secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini memperkuat Teori Pertukaran Sosial, yang menjelaskan bahwa perlakuan positif dari pemimpin akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga mendorong mereka memberikan timbal balik kepada organisasi melalui perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Cindy (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini juga mendukung penelitian Jannah et al. (2023) yang menyimpulkan bahwa

kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan mampu meningkatkan Organizational Citizenship Behavior melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

1. SIMPULAN DAN LIMITASI

Berdasarkan data yang didapatkan setelah diolah kembali, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Marga Utama Mandiri. 2) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Marga Utama Mandiri. 3) *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Marga Utama Mandiri. 4) Kepuasan Kerja mampu memediasi secara parsial pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Adapun keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain: 1) Penelitian ini hanya dilakukan pada PT. Marga Utama Mandiri sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain yang memiliki karakteristik organisasi yang berbeda. 2) Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel, yaitu *Servant Leadership*, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga masih terdapat faktor-faktor lain yang kemungkinan memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* tetapi belum dimasukkan dalam model penelitian. 3) Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode kuesioner sehingga jawaban responden sangat bergantung pada persepsi masing-masing responden dan memungkinkan terjadinya subjektivitas dalam memberikan jawaban.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Hawary, S. I. S., & Al-Syasneh, M. S. (2022). Organizational citizenship behavior and its relationship with leadership and job satisfaction: Evidence from Jordan. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 1053–1070.

Asroti, A., Mochlasin, M., & Ridlo, M. (2022). pengaruh servant leadership, etos kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah), 5(2), 2179–2191.

Ghalavi, Z., & Nastiezaie, N. (2020). Relationship of servant leadership and organizational citizenship behavior with mediation of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(89), 241-264.

Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Jannah, D. K. N., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2023). Peran servant leadership pada organizational citizenship behavior dengan mediasi job satisfaction. *Jurnal Perbanas*.

Jufrizen, Khair, H., & Sari, A. P. (2023). Work Engagement: Determinants and Its Effect On Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 27(2), 254–275. https://doi.org/10.24912/jm.v27i2.1130.

Nadiaswari, IAAI, & Adnyani, IGD (2024). The Role of Employee Job Satisfaction in Mediating the Influence of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior (Study at the Cooperative and MSME Service of Gianyar Regency). *E-Journal of Economics and Business, Udayana University*, 13(03), 542-556. https://doi.org/10.24843/eeb.2024.v13.i03.p11

Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). EFFECT OF MANAGEMENT INNOVATION, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,

AND KNOWLEDGE SHARING ON MARKET PERFORMANCE OF INDONESIAN CONSUMER GOODS COMPANY. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 424-434. https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.18

Reasoa, M. M., & Wibowo, D. H. (2022). Hubungan Servant Leadership dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan. Motiva: Jurnal Psikologi, 5(1), 38–47. https://doi.org/10.31293/mv.v5i1.6353

Rojikinnor, Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2022). The role of compensation as a determinant of performance and employee work satisfaction: A study at the PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 9(4), 943–952.

Saleem, F., Zhang, Y., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*, 10(1), 1–15.

Salim, A. F., Prayekti, P., & Yulianto, E. (2025). Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior di Kementerian Agama Kabupaten Bantul. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 14(2), 624–633.

Singh, S., & Ryhal, P. C. (2020). How Does Servant Leadership Behaviour Affect Job Satisfaction? A Study on Indian Academia. FIIB Business Review, 10(1), 52–61.

West, R., & Turner, L. H. (2008). Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi (Buku 2) (Ed. 3). Jakarta: Salemba Humanika.

Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2021). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(3), 955–988.