
Peran Servant Leadership pada Organizational Citizenship Behavior dengan Mediasi Job Satisfaction

JBB
13, 2

Dewi Karomatun Nur Jannah*, Ignatius Soni Kurniawan,
Nala Tri Kusuma
Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, DI Yogyakarta, Indonesia

213

Received 18 Oktober 2023

Revised 16 Januari 2024

Accepted 22 Januari 2024

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of servant leadership and perceived organizational support on organizational citizenship behavior through job satisfaction of PERUMDAM Tirta Projotamansari Bantul Yogyakarta employees. This research is quantitative, and primary data in the form of filling out questionnaires were taken with a census technique on 55 respondents. The data were collected through a direct survey, and then, processed using multiple linear regression analysis using SPSS version 23 and sobel test using daniel soper calculator. The results showed that servant leadership has a significant positive effect on job satisfaction, job satisfaction has a significant positive effect on organizational citizenship behavior, and job satisfaction mediates the effect of servant leadership on organizational citizenship behavior. Companies can improve the implementation of servant leadership which is still low among employees so that it can strengthen employee job satisfaction and contribute to organizational citizenship behavior.

JEL Classification:

D23, J28

DOI:

[10.14414/jbb.v13i2.4224](https://doi.org/10.14414/jbb.v13i2.4224)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh servant leadership dan perceived organizational support pada organizational citizenship behavior melalui job satisfaction karyawan PERUMDAM Tirta Projotamansari Bantul Yogyakarta. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan data primer berupa pengisian kuesioner yang diambil dengan teknik sensus pada 55 responden. Data dikumpulkan melalui survei langsung kemudian diolah menggunakan analisis regresi linear berganda menggunakan SPSS versi 23 dan sobel test menggunakan kalkulator daniel soper. Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif signifikan terhadap job satisfaction, Job satisfaction berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior, dan job satisfaction memediasi pengaruh servant leadership terhadap organizational citizenship behavior. Perusahaan dapat meningkatkan implementasi servant leadership yang masih rendah pada karyawan sehingga dapat memperkuat job satisfaction karyawan dan berkontribusi pada organizational citizenship behavior.

Kata Kunci:

Job satisfaction, Organizational citizenship behavior, Perceived organizational support, Servant leadership.

**Journal of
Business and Banking**

ISSN 2088-7841

Volume 13 Number 2
November 2023 - April
2024

pp. 213-235



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

1. PENDAHULUAN

Banwo dan Du (2020) mengidentifikasi OCB telah menarik perhatian banyak peneliti untuk melakukan penelitian ulang tentang faktor-faktor yang memengaruhi OCB. Ada kesepakatan bahwa faktor yang berbeda memiliki banyak arti penting pada fungsi kinerja organisasi. Misalnya, bahwa keberhasilan tidak hanya diukur pada profit yang didapat, keterlibatan praktik atau aktivitas sumber daya manusia berperan dalam menjalankan operasional perusahaan (Kusuma dkk., 2021). Selain itu, perusahaan tidak mampu mengembangkan efektivitasnya tanpa adanya kesediaan para karyawan untuk berkolaborasi (Asgari dkk., 2020). Temuan riset yang dilakukan di perusahaan Taiwan menghasilkan praktik-praktik sumber daya manusia dan dapat memengaruhi efektivitas organisasi dengan membentuk sikap dan perilaku karyawan yang diinginkan (OCB) (Wei dkk., 2010). Oleh karena itu, Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela melakukan pekerjaan melebihi tugas wajibnya yang akan berdampak baik bagi organisasi dan komponennya, seperti peningkatan kinerja organisasi, membangun korelasi karyawan antar departemen yang berbeda, peningkatan persatuan dan solidaritas organisasi dan dapat mengurangi kebutuhan sumber daya yang langka (Hemakumara, 2020). Perlu untuk meningkatkan pemahaman tentang hubungan sebab-akibat antara faktor yang berbeda dan OCB (Podsakoff dkk., 2000).

Organizational citizenship behavior tidak hanya fokus pada lingkungan swasta tetapi pada relevan perusahaan publik seperti Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDAM) Tirta Projotamansari Bantul sebagai penyedia kebutuhan dasar masyarakat berupa air bersih. Berdasarkan Tabel 1 mengenai ulasan pada laman google PERUMDAM Tirta Projotamansari, terdapat kritik dan saran terhadap pelayanan dan kendala yang pelanggan hadapi. Permasalahan mayoritas yaitu pada jam-jam krusial yaitu pada pagi hari atau sore hari air mati tanpa pemberitahuan, terkait tagihan air yang sering membengkak dan tidak sesuai penggunaan air, serta respon pelayanan yang lumayan lama. Hal tersebut dimaknai bahwa kritik yang disampaikan mengacu pada proses kerja karyawan PERUMDAM yang belum optimal. Karyawan diketahui kurang responsif dalam menanggapi keluhan yang disampaikan melalui layanan google PERUMDAM terutama keluhan yang menyatakan “pada jam-jam krusial air mati tanpa pemberitahuan”.

Kondisi yang tergambarkan di atas menunjukkan bahwa karyawan PERUMDAM yang bekerja pada jam kerja aktif tidak menerapkan *OCB* dimensi *civic virtue*. Terkait hal ini, sudah dijelaskan Kwahk dkk. (2020) bahwa keterlibatan karyawan dalam operasional organisasi khususnya melakukan pekerjaan yang dianggap kurang penting dari tugas wajib karyawan dapat meningkatkan citra organisasi dari adanya kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu, penemiti dalam penelitian ini berharap dapat memberikan pertimbangan untuk merumuskan atau mengevaluasi kebijakan yang diperlukan oleh organisasi. Dalam hal ini, penelitian ini diharapkan dapat muncul dan meningkatkan perilaku *OCB* sebagai langkah untuk keberhasilan organisasi dalam melayani pelanggan.

Tabel 1
Contoh Ulasan Kritik di Google Map PERUMDAM Bantul

Kategori	Ulasan Google Map
Layanan air	Air sering mati di jam krusial tanpa pemberitahuan.
	Parah banget, air mati setiap hari. Air nyala diatas jam 12 malem saatnya pada istirahat. Begadang tiap hari buat nungguin air nyala...
Tagihan	Sering banget mati, alasan rusak gangguan dll... solusi lambat, berhari-hari sering mati dan lama...
	Pelayanan dong ditingkatin, jangan cuman tarif tagihan yang naik tapi fasilitas nggak mendukung.
Pelayanan umum	Perhitungan penggunaan air kenapa masih sering salah ya. Seharusnya 3 meter kubik, sesuai meteran, ditagihan 11 meter kubik. Pernah lapor dan direvisi tapi tagihan bulan berikutnya salah lagi.
	Ada kebocoran sudah lapor tidak segera ditindaklanjuti...
	Pembayaran tidak bisa dilakukan di semua atm bank, aplikasi tidak ada menu untuk bayar...

Sumber: Data Mining dengan Ulasan pdambantul.com (<https://g.co/kgs/L1dBzM>)

Mengacu pada *social exchange theory*, bahwa *perceived organizational support* dan *servant leadership* masuk dalam kategori pertukaran sosial dengan luaran perilaku OCB. *Perceived organizational support* akan menggerakkan perilaku timbal balik dengan anggapan karyawan merasa berkewajiban selalu berupaya untuk organisasi (Kurniawan & Harsono, 2021). Elche dkk. (2020) menyatakan dengan adanya *servant leadership* maka karyawan merasa perlu membalas ketika pemimpin mementingkan kebutuhan karyawan. Dibutuhkan adanya stimulan agar dapat memunculkan perilaku OCB. Ketika karyawan mendapat perlakuan sesuai yang diharapkan maka karyawan tersebut akan terdorong untuk berkewajiban membalas apa yang sudah dilakukan organisasi terhadapnya dengan berperilaku positif seperti perilaku OCB.

Penelitian Riyanto (2022) sebelumnya menunjukkan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* dipengaruhi *servant leadership*. Makin baik pemimpin dalam memberikan tanggung jawab dan mengambil keputusan, makin tinggi nilai OCB. Namun, ditemukan inkonsistensi misalnya menurut Jaya (2022) bahwa *servant leadership* tidak memengaruhi secara signifikan pada *organizational citizenship behavior*. Diduga inkonsistensi tersebut terjadi karena ada variabel yang menjembatani yaitu *job satisfaction* sebagai pemediasi. Hasanuddin dkk. (2021) mengkonfirmasi bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan pada *Job satisfaction*. *Job satisfaction* memengaruhi peningkatan *organizational citizenship behavior* pada karyawan (Hemakumara, 2020).

Hasil riset yang dilakukan Sutono dkk. (2021) memberikan hasil bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap munculnya perilaku *organizational citizenship behavior*, berbanding terbalik dengan Hayati (2020) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* tidak memengaruhi atau tidak signifikan pada *organizational citizenship behavior*. Diduga bahwa inkonsistensi temuan

tersebut terjadi karena adanya variabel mediasi yang menjembatani yaitu *job satisfaction*. Sadhana dan Satrya (2020) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja, hal ini mengindikasikan semakin banyak dukungan yang diberikan suatu organisasi, semakin meningkat rasa puas karyawan. Hasil penelitian Asgari dkk. (2020) menyatakan *organizational citizenship behavior* dapat ditingkatkan dengan adanya *job satisfaction*. Dugaan mediasi juga terkait temuan Gunastri dkk. (2019) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan pada perilaku *organizational citizenship behavior*.

Menurut Fauzy dan Luterlean (2020), dalam penelitiannya, menemukan bahwa *OCB* dalam organisasi perlu adanya perbaikan, seperti selalu berinisiatif. Juga ditunjang adanya pengakuan organisasi terhadap kontribusi karyawan dan kesediaan sesama rekan menggantikan pekerjaan rekan yang tidak masuk kerja atau disebut *OCB*. Sampai sekarang, *OCB* masih menjadi perhatian banyak perusahaan untuk meningkatkan keberhasilan organisasi (Banwo & Du, 2020). Oleh karena itu, *OCB* harus dimunculkan dan ditingkatkan dalam diri karyawan. Apabila perusahaan tidak memperhatikan *OCB* karyawan maka kualitas atau *output* pekerjaan menjadi kurang maksimal sehingga berdampak pada pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

Adapun inkonsistensi dan pengembangan dari riset terdahulu mengenai pengaruh variabel yang memengaruhi kontribusi karyawan dan kesediaan melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab wajibnya membuka peluang dilakukan pengujian dengan variabel mediasi dan di tempat penelitian yang berbeda. Riset terdahulu yang telah ditemukan mengeksplor hubungan langsung variabel *servant leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *OCB*, hal ini membuka peluang untuk melakukan penelitian dengan kebaruan menggunakan efek mediasi *job satisfaction* yang menjadi jembatan atau stimulan hubungan *servant leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* pada perusahaan publik yaitu Perusahaan Umum Air Minum Daerah Tirta Projotamansari Bantul.

2. RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior (*OCB*) mengacu pada tindakan seseorang secara sukarela melebihi tugas dan kewajiban kontaktualnya di dalam organisasi (Kwahk dkk., 2020). *OCB* atau dinamakan juga perilaku kewargaan organisasi merupakan tindakan dari perseorangan dalam organisasi seperti menolong orang lain untuk menekan kelebihan tugas (Badawy dkk., 2016). Asgari dkk. (2020) menyampaikan bahwa karyawan yang memiliki perilaku *OCB* akan bertindak di luar tugasnya dan mengekspresikan upaya, energi, dan wawasan karyawan demi kepentingan organisasi. *OCB* menjadi aspek unik dari perilaku karyawan yang akan menguntungkan organisasi dalam jangka panjang (Rosafizah dkk., 2020). *OCB* tidak dapat dipaksakan, perilaku ini muncul secara pilihan pribadi dan karyawan yang tidak menerapkan *OCB* tidak dapat dihukum (Pattanayak dkk., 2017). Indikator *OCB* yang dijabarkan menurut Kwahk dkk. (2020) yaitu, *altruism* didefinisikan sebagai sikap menolong terhadap orang lain; *conscientiousness* yaitu sikap tanggung jawab terhadap aspek-aspek pekerjaan; *courtesy* merupakan kerjasama

yang dilakukan antar tim dengan membantu orang lain diluar tanggung jawabnya; *sportsmanship* merupakan perilaku toleransi tinggi dan tetap bertahan meskipun pada situasi yang tidak nyaman, dan *civic virtue* yaitu sikap keterlibatan dalam operasional organisasi.

**JBB
13, 2**

Servant Leadership

Servant leadership ditunjukkan pada pimpinan yang melayani anggotanya, dalam arti mendahulukan kepentingan orang lain diatas kepentingan individu pemimpin (Kulachai & Homyamyen, 2018). *Servant leadership* berorientasi pada sikap pemimpin yang melayani, membangun hubungan emosional, berbasis pengetahuan, pengikutsertaan, aspek tanggung jawab proses, etika dan sosial dapat meminimalisir konflik organisasi, dan tercipta kenyamanan dalam bekerja (Surya dkk., 2019). Karyawan merasa didukung dan diperhatikan oleh pimpinan melalui sikap perhatian yang personal dan humanis (Liu dkk., 2023). Pemimpin yang melayani ini berupaya untuk mengembangkan potensi pekerja dan memberikan informasi yang diperlukan (Hamdan dkk., 2020). Kemudahan dan kepuasan mental dirasakan bagi pekerja karena diyakini ada seseorang yang dapat diandalkan pada saat merasa membutuhkan (Zada dkk., 2022). Indikator dari servant leadership meliputi, empowerment (pemberdayaan) yaitu penekanan pada kerjasama, mendengar saran dari pengikut dan mendorong pengembangan diri; humility (kerendahan hati) yaitu menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim; *stading back* (berdiri kembali) yaitu berkaitan dengan sejauh mana pemimpin mementingkan orang lain diatas kepentingan pribadi kemudian memberi dukungan dan penghargaan yang diperlukan; stewardship (kepengurusan) yaitu sikap pemimpin pada kesediaan mengambil tanggung jawab untuk organisasi yang lebih besar; dan *authenticity* (keaslian) erat kaitannya dengan mengekspresikan diri dengan cara yang konsisten antara pikiran dan perasaan (Kulachai & Homyamyen, 2018).

217

Perceived Organizational Support

Perceived organizational support menjadi bentuk pengakuan individu mengenai seberapa besar organisasi menghargai peran serta individu mengenai pekerjaan dan sejauh mana organisasi menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan individu di dalam organisasi (Eisenberger dkk., 2020). *Perceived organizational support* juga memenuhi kepentingan sosioemosional karyawan sehingga menghasilkan loyalitas yang lebih besar untuk membantu organisasi berhasil (Kurtessis dkk., 2017). Ketika karyawan merasa memperoleh dukungan organisasi, karyawan akan mengerahkan upaya dengan sikap positif dan melampaui tanggung jawabnya (Detnakin & Rurkkhum, 2019). Selain itu, pemikiran ini akan meningkatkan rasa percaya diri karyawan pada organisasi tentang penghargaan dan pengakuan kontribusi yang telah diberikan (Novira & Martono, 2015). Indikator *perceived organizational support* menurut Eisenberger dkk. (2020) meliputi, fairness didefinisikan sebagai kebijakan organisasi dan keadilan atau persamaan dalam perlakuan; supervisor support atau dukungan yang diberikan atasan terkait membantu dan peduli terhadap kebutuhan karyawan; dan favorable reward dan job conditions merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi terhadap karyawan sebagai hasil dari pekerjaan.

Job Satisfaction

Pekerjaan yang dirasa memenuhi harapan membuat seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiaannya pada organisasi. Kepuasan kerja memberikan kesan tentang sikap karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan (Hamdan dkk., 2020). Kepuasan kerja dapat dirasakan sebagai keadaan emosi positif yang muncul dari penilaian atau pengalaman kerja karyawan (Tripathi & Pandey, 2017). Kepuasan kerja menjadi bentuk reaksi individu terhadap kerjanya (Ibrahim dkk., 2014). Dimensi dari kepuasan kerja meliputi gaji, promosi, tunjangan, imbalan kontingen, pengawasan, rekan kerja, prosedur operasi, sifat pekerjaan, serta komunikasi (Ibrahim dkk., 2014). Adanya kepuasan kerja dalam diri menghadirkan kesediaan pekerja untuk melakukan tugasnya atau tanggung jawabnya bahkan melebihi standar yang semestinya (Apridar & Adamy, 2018). Ibrahim dkk. (2014) menjelaskan indikator dari kepuasan kerja meliputi, pay atau finansial wajib yang diterima oleh individu sebagai imbalan pekerjaan; promotion yaitu proses kenaikan jabatan atau meningkatnya tanggung jawab dalam organisasi; fringe benefits atau tunjangan yaitu manfaat tambahan yang diberikan oleh organisasi; contingent rewards yaitu penghargaan atau imbalan yang diberikan sebagai hasil kinerja yang baik; supervision yaitu proses pengawasan dan pengaturan tugas oleh atasan terhadap karyawan; *co-workers* yaitu rekan kerja atau karyawan lain yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi; *operating procedures* yaitu aturan yang ditetapkan organisasi; *nature of work* yaitu sifat pekerjaan yang harus dilakukan karyawan; dan communication yaitu pertukaran informasi antara individu dengan individu lain atau kelompok dalam organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Servant leadership menjadi gaya pemimpin yang menerapkan sistem pelayanan yaitu mendahulukan kepentingan anggotanya diatas kepentingan pribadi. Pemimpin yang mampu melayani bawahannya tentu akan mendapat feedback positif dari karyawannya. Karyawan akan merasa diperlakukan dengan baik dan nyaman dalam bekerja atau dapat dikatakan memiliki kepuasan kerja yang baik. *Servant leadership* meningkatkan efektivitas diri karyawan melalui tanggung jawab atas pekerjaannya dengan pemberdayaan humanis untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Hasanuddin dkk., 2021).

Riset yang mendukung hal tersebut yaitu salah satu perusahaan komunikasi dan teknologi di Turki menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh pada kepuasan kerja (Akdol & Arikboga, 2017). Penelitian yang dilakukan pada karyawan perusahaan tahun 2019 menetapkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja (Surya dkk., 2019). Selain itu penelitian Mikel dkk. (2021) juga menyatakan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai negeri Kabupaten Kerinci. H1: *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan pada *job satisfaction*.

Perceived Organizational Support mengarah pada persepsi dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan. Dukungan tersebut merupakan bentuk menghargai dan kepedulian organisasi terhadap karyawan atas partisipasi yang telah diberikan. Organisasi yang menghargai dan peduli terhadap karyawannya maka akan berimbas

positif terhadap organisasi. Sebab, karyawan merasakan perhatian khusus atas kerja kerasnya dalam membantu pencapaian tujuan organisasi sehingga karyawan tersebut memiliki rasa kepuasan kerja dan akan memperlihatkan tujuan organisasi yang jelas dengan bekerja maksimal dengan nyaman.

Riset yang mendukung yaitu Sari (2019) yang melakukan riset pada karyawan perusahaan di Kalimantan Timur membuktikan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Varma dkk. (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan pada *job satisfaction* karyawan. Selain itu, dilakukan juga penelitian pada pegawai perusahaan daerah Bandung tahun 2020 yang menyatakan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja (Sadhana & Satrya, 2020).

H2: *Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan pada *job satisfaction*.

Servant leadership membantu dan menyediakan yang menjadi kebutuhan karyawan dalam melakukan pekerjaan untuk mewujudkan tujuan organisasi. *Servant leader* juga sebagai pelatih untuk bawahannya mencari jalan menuju potensi organisasi yang maksimal. Gaya kepemimpinan tersebut akan memengaruhi karyawan dalam berperilaku terhadap sesama dengan menjalankan perilaku OCB. Dalam perilaku organisasi, suatu perilaku bersifat sukarela yang memberikan keuntungan bagi seluruh anggota organisasi dinamakan OCB, sehingga OCB dapat dianggap sebagai pelayanan dan stewardship. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku dari *servant leadership* akan menciptakan perubahan perilaku OCB (Riyanto, 2022).

Menurut penelitian yang dilakukan pada manajer dan staf bank swasta di Bangladesh oleh Howladar dan Rahman (2021) *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan pada OCB. Penelitian lain juga menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior* (Riyanto, 2022). Selain itu terdapat penelitian yang menghasilkan *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* (Alajhar & Salam, 2022).

H3: *Servant leadership* berpengaruh signifikan positif pada *organizational citizenship behavior*.

Perceived organization support sebagai pandangan karyawan mengenai sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraannya. Karyawan yang merasa didukung organisasi akan timbul rasa dihargai dan karyawan mampu bekerja diluar tanggung jawabnya secara sukarela sebagai bentuk timbal balik yang dilakukan karyawan terhadap organisasi. Dukungan organisasi dan karyawan tidak hanya hubungan timbal balik terbatas dalam pekerjaan namun dibalas dengan peran diluar pekerjaan (Fauzy & Luterlean, 2020).

Riset yang mendukung misalnya pada riset yang dilakukan kepada seluruh pegawai bea cukai Jawa Timur pada tahun 2021 dan memperoleh hasil bahwa *perceived organization support* berpengaruh positif dan signifikan pada OCB (Sutono et al., 2021). Riset yang dilakukan kepada karyawan PT. *Leading Garment Industries* oleh Fauzy dan Luterlean (2020)

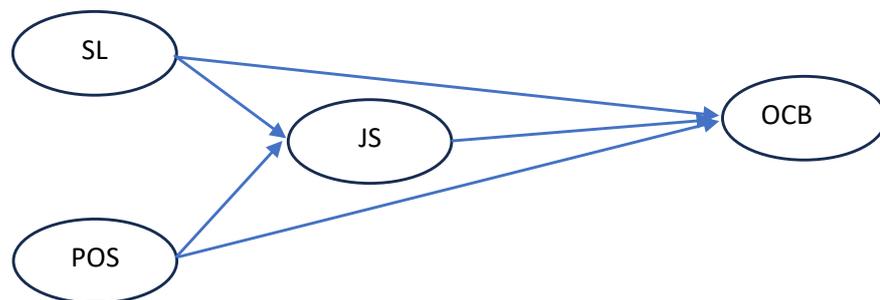
memperoleh hasil bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan pada OCB. Demikian juga penelitian oleh Dalimunthe dan Zuanda (2020) bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior*. H4: *Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan pada *organizational citizenship behaviour*.

Kepuasan kerja adalah perasaan dari dalam yang timbul berkaitan dengan pekerjaan yang membentuk energi positif bagi karyawan. Pada dasarnya pekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiaannya pada organisasinya apabila dalam pekerjaannya merasakan kepuasan kerja sesuai yang diinginkannya. Adanya kepuasan dalam bekerja akan menciptakan perilaku OCB. Karyawan yang sangat puas dalam bekerja menunjukkan OCB yang lebih tinggi dari karyawan lain (Hemakumara, 2020).

Penelitian yang pernah dilakukan Margahana dkk. (2018) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan pada OCB. Hadiyani et al. (2021) menguji pegawai yayasan di Medan dan membuktikan adanya kepuasan kerja memperbaiki OCB pada pekerja. Penelitian yang dilakukan menyasar pegawai Gianyar, Bali juga menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja pada OCB (Mangku dkk., 2021).

H5: *Job satisfaction* berpengaruh positif signifikan pada *organizational citizenship behaviour*.

Servant leadership yang mengutamakan kepentingan karyawan di atas kepentingan pribadi akan memberikan dorongan positif pada rasa puas karyawan. Kepuasan kerja yang muncul dari dalam diri akibat kesediaan pemimpin yang memperhatikan kepentingan karyawannya mengarahkan karyawan pada perilaku saling tolong menolong pada orang lain melebihi tanggung jawab wajibnya. Hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh pada munculnya kepuasan kerja (Hasanuddin dkk., 2021), kemudian Badawy dkk. (2016) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh pada meningkatnya *organizational citizenship behavior*.



Keterangan:

SL = *Servant Leadership*;

POS = *Perceived Organizational Support*;

JS = *Job Satisfaction*;

OCB = *Organizational Citizenship Behavior*.

Gambar 1
Model Kerangka Konseptual

H6: *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan pada *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* sebagai mediasi.

JBB
13, 2

Perceived organizational support tentang persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi mendukung dan menyiapkan bantuan kepada karyawan. Karyawan yang memiliki pandangan bahwa karyawan diberi dukungan penuh oleh organisasi akan melakukan kinerja dengan rasa puas. Dari kepuasan kerja tersebut karyawan akan memiliki sikap untuk membantu orang lain yang mengalami kesulitan meskipun bukan menjadi kewajibannya.

Pernyataan diatas dibuktikan pada penelitian terdahulu bahwa terdapat efek *perceived organizational support* secara positif signifikan pada kepuasan kerja, hal ini mengindikasi semakin banyak dukungan yang diberikan organisasi maka kepuasan karyawan akan meningkat (Fauzy & Luterlean, 2020). Lebih lanjut hasil penelitian Ng dkk. (2021) menunjukkan bahwa *job satisfaction* secara searah berkontribusi pada OCB.

H7: *Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan pada *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction*.

3. METODE PENELITIAN

Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDAM) Tirta Projotamansari Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta dengan populasi sebanyak 55 karyawan. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah keseluruhan yang menjadi populasi yaitu 55 orang yang diambil secara sensus. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang didistribusikan pada 55 responden melalui bagian informasi PERUMDAM Tirta Projotamansari sekaligus untuk menjaga kualitas pengambilan data. Data yang sudah ada kemudian diolah dan dianalisis dengan metode kuantitatif menggunakan software SPSS dan *calculator* daniel soper. Software SPSS digunakan untuk uji instrumen (validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik, uji model, dan uji hipotesis (analisis regresi linier berganda) dan sobel test menggunakan *calculator* daniel soper. Peneliti menggunakan instrumen Likert scale 1-5 dari sangat tidak setuju (1) sampai dengan sangat setuju (5), kecuali pada variabel *job satisfaction* dari sangat tidak puas (1) sampai dengan sangat puas (5).

4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengukuran validitas diuji dengan membandingkan r-hitung dengan nilai r-tabel. Dalam data yang diperoleh didapat 0.2241 sebagai r-tabel ($n=55$; $\alpha 5\%$; *1-tailed*). Instrumen valid ketika r-hitungnya lebih besar daripada r-tabel. Pengujian menghasilkan r-hitung *servant leadership* (0.348-0.820), *perceived organizational support* (0.395-0.672), *job satisfaction* (0.361-0.754), dan *organizational citizenship behaviour* (0.297-0.726) artinya semua item dinyatakan valid karena > 0.2241 . Uji reliabilitas dilihat melalui hasil *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0.60. Didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* *servant leadership* (0.924), *perceived organizational support* (0.706), *job satisfaction* (0.910), dan *organizational citizenship behaviour* (0.786) > 0.60 atau instrumen dinyatakan reliabel. Selengkap hasil uji validitas dan reliabilitas disajikan pada lampiran 1.

**Tabel 2
Pengukuran**

Variabel	Indikator	Pengukuran	Sumber
Servant Leadership	Empowerment	Interval (likert)	(Kulachai & Homyamyen, 2018)
	Humility	1 = STS	
	Standing back	2 =TS	
	Stewardship	3 = N	
	Authenticity	4 = S	
Perceived Organizational Support	Fairness	Interval (likert)	(Eisenberger dkk., 2020)
	Supervisor support	1 = STS	
	Organizational rewards and job conditions	2 =TS	
	Pay	3 = N	
	Promotion	4 = S	
Job Satisfaction	Fringe benefits	5 =SS	(Ibrahim dkk., 2014)
	Contingent rewards	Interval (likert)	
	Supervision	1 = STP	
	Co-workers	2 =TP	
	Operating procedures	3 = N	
Organizational citizenship behavior	Nature of work	4 = P	(Kwahk <i>et al.</i> , 2020)
	Communication	5 =SP	
	Altruism	Interval (likert)	
	Conscientiousness	1 = STS	
	Courtesy	2 =TS	
	Sportsmanship	3 = N	
	Civic virtue	4 = S	
		5 =SS	

Keterangan: STS = sangat tidak setuju; TS = tidak setuju; N = Netral; S = Setuju; SS = Sangat setuju; STP = Sangat tidak puas; TP = Tidak puas; P = Puas; SP = Sangat Puas

Sumber: Data Diolah, 2023

Karakteristik Responden

Karakteristik responden ditampilkan dalam Tabel 3 dengan jumlah responden 55 orang yang terdiri dari 32 (58%) laki-laki dan 23 (41%) perempuan. Responden berdasar status kepegawaian didominasi pegawai tetap sebanyak 44 orang (80%), berdasar status pernikahan didominasi sudah menikah sebanyak 49 orang (89%), artinya karyawan dengan status menikah memiliki pengalaman dalam membina dan mengayomi keluarganya dibandingkan dengan status lajang sehingga ketika mendapatkan arahan dari servant leader karyawan mudah menerima arahan pimpinan. Mayoritas karyawan berusia 31-39 tahun dengan jumlah 22 orang (40%), rentang usia ini menunjukkan banyak

karyawan berusia muda yang memiliki kecakapan dan kekuatan yang lebih sehat dari usia lanjut menjadi dasar peningkatan produktivitas dengan membantu rekan kerja yang memiliki tanggung jawab berat sesuai variabel OCB. Berdasarkan kategori pendidikan terakhir, sebanyak 37 orang (67%) berpendidikan S1 mendominasi. Mayoritas karyawan memiliki masa kerja 6-10 tahun (38%), artinya karyawan dengan masa kerja yang lebih lama dapat merasakan pengalaman kepuasan dan dukungan organisasi yang lebih banyak dibanding karyawan baru.

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel dalam statistik deskriptif penelitian ini meliputi nilai rata-rata dari masing-masing variabel independen (*servant leadership* dan *perceived organizational support*), mediasi (*job satisfaction*), dan variabel dependen (OCB) yang disajikan dalam Tabel 4. Berdasarkan Tabel 4 menunjukkan bahwa tanggapan 55 responden terhadap variabel *servant leadership* memiliki rata-rata sebesar 3.80, artinya bahwa *servant leadership* yang dirasakan responden ketika bekerja dalam kategori baik. Variabel *perceived organizational support* memiliki rata-rata sebesar 4.03 menunjukkan bahwa responden merasakan dukungan organisasi dengan baik. Variabel *job satisfaction* dirasakan dengan baik oleh responden dengan nilai rata-rata sebesar 3.87. Variabel *organizational citizenship behavior* memiliki nilai rata-rata sebesar 3.90, yang berarti bahwa responden menilai baik terhadap perilaku kewargaan (OCB) yang dilakukan antar rekan kerja.

**Tabel 3
Karakteristik Responden**

Kategori		Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki laki	32	58
	Perempuan	23	41
Status Kepegawaian	Tidak Tetap	11	20
	Tetap	44	80
Status Pernikahan	Belum Menikah	6	10
	Menikah	49	89
Umur	30 thn atau kurang	19	34
	31-39 tahun	22	40
	40-49 tahun	10	18
	50 tahun atau lebih	4	7
Pendidikan terakhir	SMP	1	1
	SMA	13	23
	Diploma	4	7
	S1	37	67
Masa Kerja	2-5 tahun	14	25
	6-10 tahun	21	38
	11-15 tahun	10	18
	>15 tahun	10	18

Sumber: Data Primer Diolah 2023

**Tabel 4
Deskriptif Variabel**

Variabel	Mean
Servant leadership	3.80
Perceived organizational support	4.03
Job satisfaction	3.87
Organizational citizenship behavior	3.90

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

**Tabel 5
Hasil Uji Asumsi Klasik**

Ind.	Dep	Multicollinearity		Spearman's Rho Test	Kolmogorov- Smirnov Test
		Tol.	VIF	Sig.	Asymp.sig
SL	JS	0.852	1.173	0.717	0.055
POS		0.852	1.173	0.357	
SL	OCB	0.563	1.775	0.569	0.082
POS		0.797	1.255	0.904	
JS		0.539	1.855	0.330	

Keterangan: SL = *Servant Leadership*; POS = *Perceived Organizational Support*; JS = *Job Satisfaction*; OCB = *Organizational Citizenship Behavior*

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

**Tabel 6
Hasil Regresi Linear Berganda**

	Ind	Dep	Unst. Coef.		t	Sig.	Adj. R ²
			B	Std. Err.			
H1	SL	JS	0.640	0.124	5.166	0.000	0.440
H2	POS		0.864	0.454	1.905	0.062	
H3	SL	OCB	0.131	0.073	1.799	0.078	0.269
H4	POS		-0.036	0.224	-0.161	0.873	
H5	JS		0.143	0.066	2.162	0.035	

Keterangan: SL= *Servant Leadership*; POS = *Perceived Organizational Support*; JS = *Job Satisfaction*; OCB = *Organizational Citizenship Behavior*.

Sumber: Data Primer Diolah 2023

Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik (Tabel 5) menunjukkan tidak terjadi heterokedastisitas (*Spearman's Rho test*, $p > 0.05$), dan normalitas juga terpenuhi (*Kolmogrov-Sminorv test*, *Asymp. Sig.* > 0.05). Multikolonieritas tidak terjadi pada model regresi dengan *tolerance* > 0.10 dan *VIF* < 10 .

Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Hasil pengujian H1 pada Tabel 6 menunjukkan *servant leadership* memiliki Nilai-t (5.166) dengan probabilitas $0.000 < 0.05$, ini memiliki arti bahwa hipotesis 1 (H1) yang menyatakan *servant leadership* berpengaruh positif signifikan pada *job satisfaction* didukung. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Akdol dan Arikboga (2017) dan Mikel

dkk. (2021) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Dua jawaban tertinggi responden pada item *servant leadership* yaitu “Manajer saya menekankan tanggung jawab sosial dari pekerjaan kita” (rerata=4.05) dan “Manajer mendorong stafnya untuk memunculkan ide-ide baru” (rerata=4.04). Sedangkan tiga jawaban terendah dengan nilai yang sama (rerata=3.51) yaitu “Jika orang mengungkapkan kritik, manajer saya mencoba belajar darinya”, “Manajer saya menikmati kesuksesan rekan kerjanya bersama dengan kesuksesan sendiri”, dan “Manajer saya terbuka tentang keterbatasan dan kelemahannya”. Pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan melayani yang semakin baik dan tinggi maka akan meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan.

JBB
13, 2

225

Hasil pengujian H2 menunjukkan *perceived organizational support* memiliki Nilai-t (1.905) dengan probabilitas $0.062 > 0.05$ maka H2 yang menyatakan *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan pada *job satisfaction* tidak didukung. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Hayati (2020) bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Diartikan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak memberikan dampak terhadap munculnya perasaan kepuasan kerja oleh karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan Sari (2019) dan Varma dkk. (2020) dalam penelitiannya bahwa *perceived organizational support* berpengaruh pada *job satisfaction* karyawan.

Jawaban responden tertinggi pada variabel *perceived organizational support* terdapat pada pernyataan “Organisasi bersedia untuk membantu saya melakukan pekerjaan saya dengan kemampuan terbaik saya” (rerata=4.09) sedangkan dua jawaban terendah yaitu “Organisasi peduli dengan pendapat saya” (rerata=3.98) dan “Organisasi sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai saya” (rerata=4.00). Feedback organisasi yang diberikan tidak hanya berupa gaji, bonus, dan tunjangan namun dibutuhkan dukungan organisasi meliputi penghargaan non material yang diperlukan karyawan untuk meningkatkan kepercayaan diri karyawan terhadap pekerjaan dan keberadaannya di organisasi agar merasakan kepuasan kerja.

Hasil pengujian H3 menunjukkan *servant leadership* memiliki nilai t (1.799) dengan nilai signifikan sebesar $0.078 > 0.05$ maka H3 tidak didukung. *Servant leadership* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Jaya (2022) mendukung temuan ini bahwa *servant leadership* tidak memengaruhi perilaku OCB. Artinya, gaya kepemimpinan pelayan yang diberikan atasan terhadap karyawan tidak memengaruhi adanya perilaku kewargaan yang dirasakan karyawan. Hasil ini tidak sejalan dengan temuan Howladar dan Rahman (2021) dan Alajhar dan Salam (2022) bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap penguatan perilaku OCB.

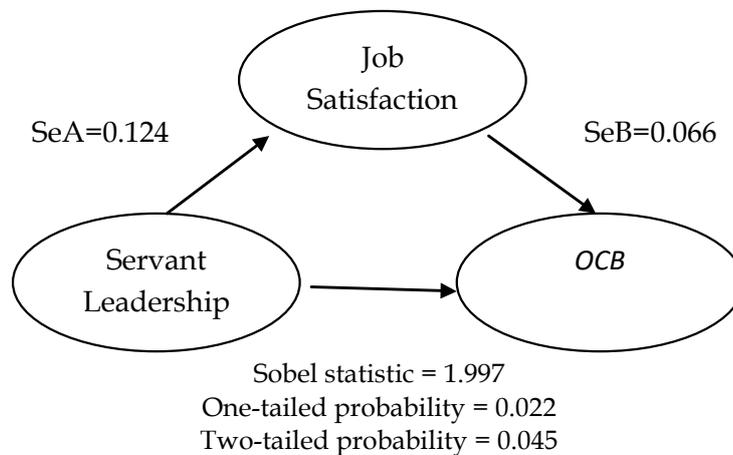
Nilai tertinggi jawaban responden pada item OCB menyatakan “Saya selalu akan menjaga nama baik instansi di depan masyarakat umum” (rerata=4.13) dan jawaban terendah “Saya melakukan sesuatu yang kurang penting namun hal itu dapat membantu meningkatkan nama baik organisasi” (rerata=3.58) dan “Saya membantu memberikan orientasi terhadap karyawan baru walaupun sebenarnya tidak diharuskan” (rerata=3.58). Perilaku peka terhadap rekan kerja dan

kesediaan membantu rekan kerja walaupun melebihi tanggung jawabnya sangat dibutuhkan untuk keefektivan kinerja organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang menyediakan segala kepentingan karyawan diatas kepentingan pribadi agar dapat memudahkan karyawan dalam menciptakan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Hasil pengujian H4 didapatkan nilai t (-0.161) pada variabel *perceived organizational support* dengan probabilitas sebesar $0.873 > 0.05$, artinya H4 tidak didukung. Temuan ini selaras dengan penelitian Hayati (2020) bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Hasil ini tidak mengkonfirmasi Fauzy dan Luterlean (2020) dan Dalimunthe dan Zuanda (2020) yang menyatakan *perceived organizational support* mempunyai pengaruh yang signifikan pada *organizational citizenship behavior*. *Perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior* terkait hubungan pertukaran sosial yang artinya ketika karyawan merasakan adanya support dan apresiasi dari kontribusinya maka karyawan bertindak memberikan umpan balik yang sesuai dengan keadaan bahkan melebihi apa yang organisasi berikan.

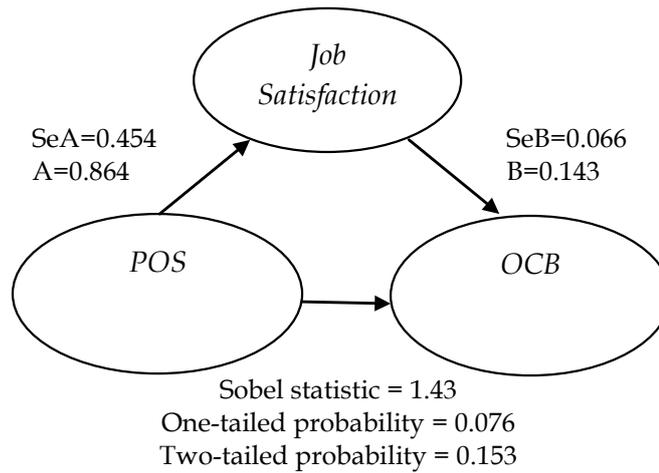
Hasil pengujian H5 dihasilkan nilai-t (2.162) pada variabel *job satisfaction* dengan probabilitas $0.035 < 0.05$ maka H5 diterima. Artinya bahwa variabel *job satisfaction* mempunyai pengaruh yang signifikan pada variabel *organizational citizenship behavior*. Temuan ini mengkonfirmasi Margahana *et al.* (2018) dan Mangku *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior*.

Terdapat tiga item dengan jawaban responden tertinggi dari item *job satisfaction*, yaitu “Banyak aturan dan prosedur membuat kami melakukan pekerjaan dengan baik” (rerata=4.07), “Saya merasa pekerjaan saya berarti” (rerata=4.05) dan “Saya menyukai atasan saya” (rerata=4.05). Dua jawaban terendah responden yang dapat ditingkatkan yaitu “Karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik memiliki peluang yang adil untuk dipromosikan” (rerata=3.58) dan “Saya puas dengan peluang untuk promosi” (rerata=3.58). *Job satisfaction* terjadi berdasarkan sikap emosional yang mengarah pada perasaan positif



Gambar 2
Model Mediasi 1

Sumber: Data Primer Diolah, 2023



Gambar 3
Model Mediasi 2

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

karyawan terhadap keadaan internal atau eksternal pekerjaan. Perasaan puas akan mengarah pada perilaku merespon keadaan sekitar termasuk rekan kerja tanpa dipengaruhi paksaan atau desakan dari pihak lain yang menjadi bentuk *organizational citizenship behavior*.

Hasil *Sobel Test* (Gambar 2) pada pengujian H6 memperlihatkan *one-tailed probability* sebesar 0.022 dengan tingkat signifikansi 5% ($0.022 < 0.05$). Berdasarkan hasil data tersebut, uji *sobel servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi adalah signifikan. Temuan tersebut mendukung Hasanuddin dkk. (2021) bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* pada *job satisfaction* kemudian Badawy dkk. (2016) yang menyatakan *job satisfaction* berpengaruh pada meningkatnya *organizational citizenship behavior*. Perilaku kepemimpinan yang melayani anggotanya akan meningkatkan rasa puas dan positif sehingga berdampak baik bagi perusahaan karena produktifitas meningkat dari hasil kepuasan kerja yang mengarah pada perilaku *organizational citizenship behavior*.

Hasil *Sobel Test* (Gambar 3) pada pengujian H7 memperlihatkan *one-tailed probability* sebesar 0.07 dengan tingkat signifikansi 5% ($0.07 > 0.05$). Berdasarkan hasil data tersebut, uji *sobel perceived organizational support* terhadap OCB melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi adalah tidak signifikan atau tidak didukung. Hasil penelitian ini mendukung temuan Hayati (2020) bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap OCB dan *job satisfaction* tidak memengaruhi munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* cite mangku et al. Diartikan bahwa *job satisfaction* tidak dapat menjadi jembatan atau stimulan antara *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior*. Hasil tersebut tidak mendukung Fauzy dan Luterlean (2020) yang menyatakan terdapat pengaruh *perceived organizational support* pada *job satisfaction* dan Ng dkk. (2021) bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior*.

5. SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, DAN KETERBATASAN

Penelitian yang dilakukan di Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDAM) Tirta Projotamansari Bantul menghasilkan temuan sebagai berikut. Pertama, dinyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif pada *job satisfaction*, *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan pada *job satisfaction*, *servant leadership*. Selanjutnya, bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan pada *organizational citizenship behavior*. Kemudian, *job satisfaction* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, terdapat pengaruh *servant leadership* pada *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* sebagai pemediasi adalah signifikan, dan *perceived organizational support* pada *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi adalah tidak signifikan.

Dari hasil temuan tersebut implikasinya bahwa agar karyawan bekerja dengan menerapkan perilaku OCB, maka indikator perilaku *servant leadership* yang dinilai masih rendah yaitu pimpinan harus lebih terbuka pada keterbatasan dan kelemahannya serta pimpinan dapat menerima dan mengelola kritik dengan baik perlu diperbaiki dengan membangun mekanisme umpan balik yang efektif. Pada indikator *perceived organizational support* item yang perlu dievaluasi yaitu organisasi perlu mendukung karyawan dalam memberikan keadilan terhadap peluang promosi sehingga kepuasan kerja muncul pada diri karyawan dan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* sebagai aset peningkatan pelayanan optimal.

Keterbatasan penelitian ini adalah tempat penelitian yang terlalu sempit yaitu terbatas di PERUMDAM Kabupaten Bantul, Yogyakarta tidak keseluruhan karyawan PERUMDAM se-Yogyakarta yang memiliki 5 kabupaten, sehingga jumlah responden yang diambil sedikit. Selain itu, variabel anteseden OCB yang digunakan hanya terbatas pada tiga variabel yaitu *servant leadership*, *perceived organizational support*, dan *job satisfaction*.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas responden dan menggunakan variabel lain untuk memperluas pengujian terhadap faktor *organizational citizenship behavior* yaitu *supervisor support* atau dukungan atasan yang memberikan perhatian terhadap bawahan sehingga bawahan dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan hal lainnya misalnya keluarga, karyawan akan merasa nyaman untuk memperhatikan organisasi dalam bentuk komitmen organisasi, kinerja, dan OCB.

DAFTAR RUJUKAN

- Akdol, B., & Arikboga, F. S. (2017). Leader Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Servant Leadership and Job Satisfaction: A research on Turkish ICT Companies. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(4), 525–535. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60226>.
- Alajhar, N. A., & Salam, M. A. (2022). Servant Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(4), 326–348. <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v12-i4/12888>.

- Apridar, & Adamy, M. (2018). The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in BNI in the Working Area of Bank Indonesia Lhokseumawe. *Emerald Reach Proceedings Series, 1*, 1–5. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00063>.
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior Through the Mediation of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *Innovar, 30*(75), 87–98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>.
- Badawy, T. A. El, Kamel, M. M., & Magdy, M. M. (2016). Exploring the Relationship between Organizational Culture, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Human Resource Studies, 6*(4), 20–33. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i4.9939>.
- Banwo, A. O., & Du, J. (2020). When the Good Outweighs the Bad: Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in the Workplace. *Human Resource Development International, 23*(1), 88–97. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1449546>.
- Dalimunthe, L., & Zuanda, M. I. (2020). Pengaruh Self-Efficacy, Perceived Organizational Support dan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial, 1*(1), 114–126.
- Detnakaran, S., & Rurkkhum, S. (2019). Moderating Effect of Perceived Organizational Support on Human Resource Development Practices and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Asia-Pacific Business, 20*(3), 215–234. <https://doi.org/10.1080/10599231.2019.1647078>.
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>.
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(6), 2035–2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0501>.
- Fauzy, M. R., & Luterlean, B. S. (2020). Pengaruh Internal Locus Of Control Dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi), 4*(2), 22–35.
- Gunastri, N. M., Handayani, A. A. I. R. E., & Astakoni, I. M. P. (2019). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Variabel Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Koperasi Asadana Semesta Denpasar). *Jurnal Ekonomi Dan Pariwisata, 14*(1), 82–95.

- Hadiyani, S., Adnans, A. A., Fahmi, F., & Fahmi, F. (2021). The Influence of Prophetic Leadership and Job Satisfaction toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employees of Prof. Dr. H. Kadirun Yahya Foundation in Medan. *Society*, 9(1), 94–106. <https://doi.org/10.33019/society.v9i1.291>.
- Hamdan, K. B., Al-Zubi, H. A., & Barakat, S. (2020). Servant Leadership and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Mediating Role of Job Satisfaction. *Management Science Letters*, 10(10), 2395–2402. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.025>.
- 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).
- Hayati, N. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Kepuasan Kerja. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 16(2), 54–61.
- Hemakumara. (2020). The Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature. *International Journal of Business and Social Science*, 11(12), 2018–2020. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v11n12p6>.
- Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70–83. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0006>.
- Ibrahim, R. Z. A. R., Ohtsuka, K., Dagang, M. M., & Bakar, A. A. (2014). Application of Spector ' s Job Satisfaction Survey in the South East Asian context . *Jurnal Pengurusan*, 41, 69–79.
- Jaya, K. (2022). Pengaruh Implementation of Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Job Crafting and Employee Environmental Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *AGORA*, 10(1), 1–15.
- Kulachai, W., & Homyamyen, P. (2018). Servant Leadership : A Second-Order Confirmatory Factor Analysis. *Conference of the International Journal of Arts & Sciences*, 11(01), 85–97.
- Kurniawan, I. S., & Harsono, M. (2021). Dukungan Organisasi yang Dirasakan: Anteseden, Proses, dan Hasil. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1), 67–80. <https://doi.org/10.29244/jmo.v12i1.34092>.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>.

- Kusuma, N. tri, Kurniawan, I. S., & Herawati, J. (2021). Mediasi Work Engagement Pada Perceived Organizational Support Yang Dirasakan Terhadap Job Satisfaction dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 18(2), 128-136. <https://doi.org/10.31849/jieb.v18i2.5664>.
- Kwahk, K. Y., Yang, S. B., & Ahn, H. (2020). How Organizational Citizenship Behavior Affects ERP Usage Performance: The Mediating Effect of Absorptive Capacity. *Sustainability (Switzerland)*, 12(11), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su12114462>.
- Liu, C., Mi, X., & Gao, Y. (2023). How Servant Leadership Influence Employee Service Quality of Fitness Centers During Covid-19: The Interacting Effects of Self-Efficacy. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 801-815. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S395377>.
- Mangku, J., Saputra, D., & Riana, G. (2021). The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(1), 15-19.
- Margahana, H., Haryono, S., & Muftasa EQ, Z. (2018). The Effects of Job Motivation and Job Satisfaction Toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Impact on Job Performance of Paramedical Community Health Centers in the City of Bandar Lampung. *Journal of Resources Development and Management*, 46(1), 1-10.
- Ng, L.-P., Choong, Y.-O., Kuar, L.-S., Tan, C.-E., & Teoh, S.-Y. (2021). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour amongst Health Professionals: The Mediating Role of Work Engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 797-804. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1698850>.
- Novira, L., & Martono, S. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Perilaku Kewargaan Organasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(3), 180-189.
- Pattanayak, S., Mishra, U. S., & Dash, M. (2017). Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study in Indian Insurance Sector. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(10), 365-374.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research Philip. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/0009-2614\(78\)85552-3](https://doi.org/10.1016/0009-2614(78)85552-3).
- Riyanto, S. (2022). The Influence of Principal Servant Leadership, Self-Efficacy and Teacher Work Involvement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Improving Teacher Work Performance at the Yayasan Abdi Karya Elementary Education Level. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(2), 383-389. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V5-i2-11>.

- Rosafizah, M. I., Norhaini, M. A., & Khairuddin, I. (2020). Organizational Support-Citizenship Behavior Relationship in Malaysian Higher Educational Institutions. *Creative Education, 11*(11), 2293–2304. <https://doi.org/10.4236/ce.2020.1111168>.
- Sadhana, I. P. D., & Satrya, I. G. B. H. (2020). Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Marga Yumna Adventur. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 9*(7), 2830–2851. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i07.p18>.
- Sari, N. K. (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Psikoborneo, 7*(1), 120–128.
- Surya, W., Program, S., Bisnis, M., Manajemen, S., & Ekonomi, F. (2019). Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behaviour, melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediasi di PT.Cobra Dental Group. *AGORA, 7*(2), 1–6.
- Sutono, B., Sanusi, A., & Firdiansjah, A. (2021). Impact of Organizational Commitment, Perceived Organizational Support and Emotional Quotient toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Offices of Customs and Excise Supervision and Service. *Journal of Business and Management, 23*(1), 6–11. <https://doi.org/10.9790/487X-2301070611>.
- Syahril, I., Subiyanto, D., & Kurniawan, I. S. (2022). Building Organizational Citizenship Behavior Through Psychological Contract Mediation and Exogenous Variables Transformational Leadership and Organizational Support of Ny. Suharti Fried Chicken Restaurant Employees. *Jurnal Manajemen Bisnis, 13*(1), 138–167. <https://doi.org/10.18196/mb.v13i1.12876>.
- Tripathi, P., & Pandey, M. K. (2017). Examining the Relationship Between Work-Family Conflict, Job Satisfaction and Employee's Turnover Intention. *Journal of Psychosocial Research, 12*(2), 451–459.
- Varma, C., Chandrahauns, D., & Chavan, R. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Psychological Contract on Employee Job satisfaction & Turnover Intention. *Journal of the Social Sciences, 48*(2), 1458–1473.
- Wei, Y. C., Han, T. S., & Hsu, I. C. (2010). High-Performance HR Practices and OCB: A Cross-Level Investigation of a Causal Path. *International Journal of Human Resource Management, 21*(10), 1631–1648. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500487>.
- Zada, M., Zada, S., Khan, J., Saeed, I., Zhang, Y. J., Vega-Muñoz, A., & Salazar-Sepúlveda, G. (2022). Does Servant Leadership Control Psychological Distress in Crisis? Moderation and Mediation Mechanism. *Psychology Research and Behavior Management, 15*, 607–622. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S354093>.

***Koresponden Penulis**

Penulis dapat dikontak pada e-mail: dewijannah901@gmail.com

Lampiran 1. Uji Validitas dan Realibitas**JBB
13, 2**

Variabel	Item	rhitung	rtabel	Cronbach alpha	Kesimpulan
Servant leadership	X1.1	0.692	0.2241	0.924	Valid dan Reliabel
	X1.2	0.672			
	X1.3	0.675			
	X1.4	0.694			
	X1.5	0.683			
	X1.6	0.697			
	X1.7	0.668			
	X1.8	0.774			
	X1.9	0.769			
	X1.10	0.566			
	X1.11	0.604			
	X1.12	0.634			
	X1.13	0.691			
	X1.14	0.563			
	X1.15	0.348			
	X1.16	0.820			
	X1.17	0.796			
	X1.18	0.528			
Perceived organizational support	X2.1	0.549	0.2241	0.706	Valid dan Reliabel
	X2.2	0.537			
	X2.3	0.558			
	X2.4	0.559			
	X2.5	0.395			
	X2.6	0.640			
	X2.7	0.672			
	X2.8	0.513			
	X2.9	0.404			
	X2.10	0.443			

***Job
Satisfaction***

Variabel	Item	rhitung	rtabel	Cronbach alpha	Kesimpulan
Job satisfaction	Z.1	0.361	0.2241	0.910	Valid dan Reliabel
	Z.2	0.402			
	Z.3	0.363			
	Z.4	0.462			
	Z.5	0.526			
	Z.6	0.725			
	Z.7	0.379			
	Z.8	0.389			
	Z.9	0.506			
	Z.10	0.425			
	Z.11	0.376			
	Z.12	0.703			
	Z.13	0.556			
	Z.14	0.598			
	Z.15	0.754			
	Z.16	0.706			
	Z.17	0.409			
	Z.18	0.495			
	Z.19	0.487			
	Z.20	0.402			
	Z.21	0.669			
	Z.22	0.613			
	Z.23	0.501			
	Z.24	0.639			
	Z.25	0.441			
	Z.26	0.559			
	Z.27	0.512			
	Z.28	0.434			
	Z.29	0.373			
	Z.30	0.637			
	Z.31	0.659			

Variabel	Item	rhitung	rtabel	Cronbach alpha	Kesimpulan
OCB	Y.1	0.486	0.2241	0.786	Valid dan Reliabel
	Y.2	0.433			
	Y.3	0.485			
	Y.4	0.668			
	Y.5	0.726			
	Y.6	0.631			
	Y.7	0.377			
	Y.8	0.519			
	Y.9	0.600			
	Y.10	0.609			
	Y.11	0.297			
	Y.12	0.350			
	Y.13	0.524			
	Y.14	0.445			

**JBB
13, 2**

Sumber: Data Diolah, 2023