

**PENGARUH KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**I Putu Bagus Surya Mahardika¹
I Gede Riana²**

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
E-mail: putusurya2003@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan melayani terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Dinas Koperasi UMKM Kota Denpasar. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 58 pegawai. Metode yang digunakan adalah survei dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner dan wawancara, serta dianalisis menggunakan statistik inferensial dengan pendekatan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selain itu, kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap OCB. Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah mendukung teori pertukaran sosial, yang menjelaskan hubungan timbal balik antara pemimpin dan pegawai dalam menciptakan perilaku kerja sukarela di luar tugas formal yang telah diberikan. Implikasi praktisnya, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar oleh instansi pemerintahan dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan serta kepuasan kerja pegawai, sehingga mampu mendorong munculnya perilaku OCB yang signifikan. Penelitian ini juga memberikan wawasan penting tentang peran kepuasan kerja sebagai penguat hubungan antara kepemimpinan melayani dan perilaku OCB.

Kata kunci: kepemimpinan melayani; 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 the Department of Cooperatives and MSMEs in Denpasar City. This research employed a saturated sampling technique with a total sample of 58 employees. The method used was a survey through data collection techniques in the form of questionnaires and interviews, and the data were analyzed using inferential statistics with a path analysis approach. The results of the study indicate that servant leadership has a positive and significant effect on OCB. Job satisfaction also has a positive and significant effect on OCB. In addition, servant leadership has a positive and significant effect on job satisfaction. Thus, job satisfaction is proven to mediate the effect of servant leadership on OCB. The theoretical implication of this study supports social exchange theory, which explains the reciprocal relationship between leaders and employees in fostering voluntary work behavior beyond formal job responsibilities. Practically, the findings can serve as a basis for government agencies to improve leadership quality and employee job satisfaction, thereby encouraging the emergence of significant OCB.

Keywords: job satisfaction; servant leadership; *organizational citizenship behavior*

PENDAHULUAN

Setiap organisasi, termasuk instansi pemerintahan, memiliki tujuan yang ingin dicapai, terutama dalam hal penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan efisien (Jumarpati & Dewi, 2024). Instansi pemerintah adalah sebuah organisasi yang terdiri atas sekelompok individu yang dipilih secara khusus dan memiliki tanggung jawab untuk menjalankan tugas negara sebagai wujud pelayanan kepada masyarakat (Rudini, 2024). Tuntutan profesi menuntut para pegawai menghadapi tanggung jawab besar dalam memberikan pelayanan berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga diperlukan kerja sama antar pegawai melalui perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja dan menyelesaikan tugas di luar tanggung jawab formal yang disebut dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Monica & Partina, 2024).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku pegawai yang melakukan pekerjaan melebihi kewajibannya secara sukarela (Sumardjo & Supriadi, 2023). OCB adalah perilaku yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal, namun secara keseluruhan meningkatkan fungsi efektif organisasi (Khan *et al.*, 2020). OCB menekankan pentingnya perilaku sukarela dan inisiatif pegawai di luar tanggung jawab utamanya (Larasati & Susilowati, 2021). Perilaku ini tidak diakui atau dihargai secara langsung dalam sistem penghargaan formal organisasi, namun memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas pelayanan dan kinerja organisasi (W. Setiawan & Djatmiko, 2024). OCB menggambarkan pegawai yang memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan mereka, seperti membantu rekan kerja atau berinisiatif menyelesaikan tugas tambahan, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan organisasi (Fatril *et al.*, 2022). Meningkatnya perilaku OCB di organisasi tidak terlepas dari peran sumber daya manusia beserta faktor yang mempengaruhinya (Puspasari, 2023a). Faktor utama yang dapat mempengaruhi terciptanya perilaku OCB pada pegawai adalah kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja (Monica & Partina, 2024).

Penelitian ini didasarkan pada teori pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa seseorang menjalin dan mempertahankan hubungan untuk memperoleh imbalan (Tran *et al.*, 2022). Teori ini berlandaskan pada gagasan bahwa individu menilai hubungan seperti transaksi ekonomi, dengan mempertimbangkan pengorbanan yang diberikan dan membandingkannya dengan keuntungan yang diperoleh dari hubungan tersebut (Rusdi Suryawan *et al.*, 2021). Kepedulian pimpinan meningkatkan kepuasan kerja, yang mendorong pegawai untuk melampaui tanggung jawab formal, seperti membantu rekan kerja dan memberi kontribusi lebih besar bagi organisasi (Rashid & Ilkhanizadeh, 2022). Studi ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kepemimpinan melayani menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong mereka untuk berperilaku di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi lebih bagi organisasi (Rashid & Ilkhanizadeh, 2022).

Kepemimpinan Melayani adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin berfokus pada melayani pegawai, dengan berinteraksi langsung untuk

memberikan pemahaman dan menciptakan kenyamanan bagi para pegawai dalam menjalankan tugas mereka (Simamora *et al.*, 2021). Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang muncul sebagai respons terhadap krisis kepemimpinan yang ditandai dengan menurunnya kepercayaan bawahan terhadap integritas pemimpin. Seorang pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan bawahannya melalui komunikasi yang efektif dan pemberian apresiasi, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan (Puspasari, 2023).

Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang terhadap pekerjaannya, khususnya berkaitan dengan kondisi kerja, yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan tersebut mampu memenuhi harapan, kebutuhan, serta keinginannya (Nabawi, 2019). Faktor internal perusahaan dan individu karyawan memengaruhi kepuasan kerja, yang akan tercapai jika aspek pendukung seperti hubungan dengan rekan kerja, lingkungan kerja yang kondusif, dan ketersediaan tunjangan terpenuhi dengan baik (Harahap & Khair, 2019). Kepuasan kerja yang tinggi dapat berhubungan dengan OCB dan kepemimpinan melayani. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih sering menunjukkan perilaku OCB, yaitu perilaku yang mendukung organisasi di luar tugas formalnya. Hal ini dapat terlihat dalam bentuk perilaku membantu rekan kerja dan memberikan kontribusi lebih demi kepentingan organisasi.

Temuan dari berbagai penelitian sebelumnya mengungkapkan adanya ketidakkonsistenan (*research gap*) dalam hubungan antara kepemimpinan melayani, OCB, dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Syaka Aprilda *et al.*, (2019) dan Simamora *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap OCB. Sebaliknya, hasil studi dari Fitriadi & Nugraha (2022) dan Puspasari, (2023). menyatakan bahwa kepemimpinan melayani tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB.

Terkait hubungan antara kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja, penelitian yang dilakukan oleh Neubert *et al.*, (2016) serta Nala & Putra (2024) menunjukkan adanya pengaruh positif dari kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil berbeda ditemukan dalam studi Mach Fira (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, sejumlah penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Jufrizen *et al.*, (2023), Torlak *et al.*, (2021), dan Tistianingtyas & Parwoto (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Namun, studi dari Wija *et al.*, (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap perilaku OCB. Selain itu, hasil dari penelitian Jufrizen *et al.*, (2023), dan Puspasari (2023) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan melayani dan OCB.

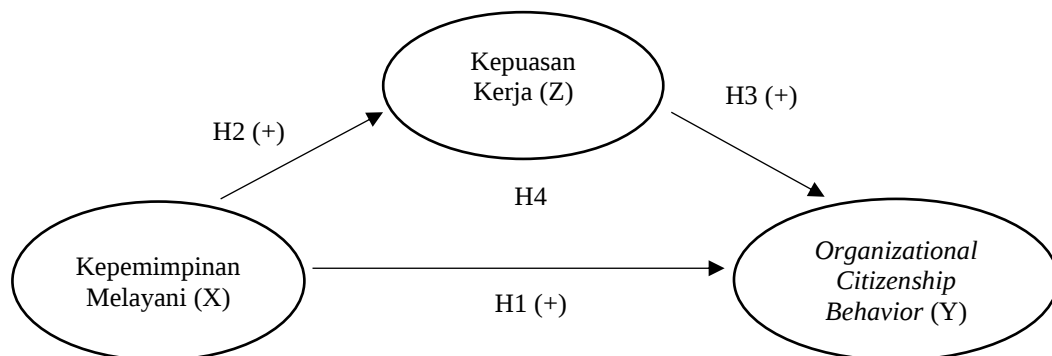
Penelitian ini dilakukan di Dinas Koperasi UMKM Kota Denpasar, yang bertugas untuk mendukung, mendorong, dan mengembangkan potensi ekonomi para pelaku UMKM dan koperasi di Kota Denpasar. Dinas Koperasi UMKM Kota Denpasar beralamat di Jalan Mulawarman No. 3, Lumintang, Kecamatan Denpasar Utara, Kota Denpasar, Bali. Dinas ini awalnya bernama Kantor Departemen

Koperasi dan UKM Kota Denpasar, didirikan karena tingginya jumlah koperasi di kota ini. Seiring perkembangan, berdasarkan Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor 13 Tahun 2001, lembaga ini berubah menjadi Dinas Koperasi PK dan M Kota Denpasar (Pemerintah Kota Denpasar, 2024). Pada Tahun 2016, statusnya meningkat dari tipe B ke tipe A, dan namanya berubah menjadi Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Kota Denpasar dengan tambahan bidang pengawasan. Untuk mengetahui adanya indikasi masalah terhadap OCB. Bidang Pengawasan, dan Bidang UMKM di Dinas koperasi UMKM Kota Denpasar. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang telah dilakukan peneliti di Dinas Koperasi UMKM Kota Denpasar, ditemukan masalah terkait rendahnya perilaku OCB yang berdampak negatif terhadap sinergi dan produktivitas organisasi.

Masalah ini tercermin dari perilaku individualis pegawai yang hanya fokus menyelesaikan tugas masing-masing tanpa inisiatif membantu rekan kerja yang mengalami kelebihan beban kerja di bidang mereka masing-masing. Pegawai mengakui bahwa mereka hanya akan membantu rekan kerja jika ada perintah atau instruksi langsung dari atasan, yang menandakan bahwa bantuan tersebut dianggap sebagai tugas formal daripada bentuk kerjasama yang didasari oleh inisiatif pribadi. Para pegawai juga memiliki pandangan bahwa pekerjaan rekan kerja yang memiliki tupoksi yang sama bukan bagian dari tanggung jawab pribadi sehingga pegawai merasa tak perlu terlibat dalam penyelesaiannya.

Fenomena ini menunjukkan bahwa tingkat OCB di Dinas Koperasi UMKM Kota Denpasar cukup rendah. *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku *extra-role* yang dilakukan pegawai secara sukarela di luar deskripsi pekerjaan formal para pegawai, untuk membantu rekan kerja dan mendukung tujuan organisasi. Rendahnya tingkat *Organizational Citizenship Behavior* ini menunjukkan adanya masalah dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai. Dengan pendekatan kepemimpinan yang mendukung dan memberdayakan pegawai, pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan produktif (Fadillah *et al.*, 2024).

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Dinas Koperasi UMKM Kota Denpasar dan adanya *research gap*, ditemukan perbedaan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut mengenai validitas pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah, 2025

Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) memiliki hubungan erat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena gaya kepemimpinan ini menekankan pada pelayanan, pemberdayaan, dan perhatian terhadap kebutuhan pegawai. Pemimpin yang melayani cenderung membangun hubungan yang kuat, menunjukkan empati, serta memberikan dukungan moral dan profesional kepada bawahannya. Dalam lingkungan kerja yang dipimpin oleh pemimpin melayani, pegawai merasa dihargai dan didorong untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal mereka. Hal ini menciptakan rasa keterlibatan emosional dan komitmen terhadap organisasi, yang pada akhirnya memicu perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, memberikan saran konstruktif, serta menunjukkan loyalitas terhadap tujuan bersama. Dengan demikian, kepemimpinan melayani menjadi salah satu faktor penting yang dapat mendorong munculnya perilaku OCB secara sukarela dalam organisasi.

Kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang dapat dijelaskan melalui perspektif teori pertukaran sosial. Dalam konteks ini, pemimpin yang melayani cenderung mengutamakan kebutuhan, kesejahteraan, dan pengembangan bawahannya, menciptakan hubungan interpersonal yang kuat dan berbasis pada kepercayaan serta resiprositas. Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa individu terdorong untuk membalas perlakuan positif yang mereka terima, sehingga ketika karyawan merasakan perhatian dan dukungan dari pemimpin yang melayani, mereka secara sukarela menunjukkan perilaku ekstra-rol seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, dan menjaga lingkungan kerja yang positif. Dengan demikian, kepemimpinan melayani menjadi katalis yang memperkuat motivasi internal karyawan untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal mereka, sehingga meningkatkan OCB secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Syaka Aprilda *et al.*, (2019), Puspasari (2023), Simamora *et al.*, (2021) dan Fatril *et al.*, (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani akan memberikan dampak positif terhadap perilaku OCB karyawan terhadap perusahaan. Penelitian Astrini (2019), Ghalavi & Nastiezaie (2020), dan Abu & M. McCann (2016) mengungkapkan hal yang sama bahwa kepemimpinan yang melayani akan memberikan dampak langsung terhadap meningkatnya perilaku OCB karyawan.

H₁: Kepemimpinan Melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari aspek lingkungan kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, maupun pemenuhan kebutuhan dan harapan, cenderung menunjukkan sikap positif terhadap organisasi. Rasa puas ini meningkatkan motivasi internal untuk memberikan kontribusi lebih, termasuk melakukan tindakan sukarela di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja yang kondusif, dan mendukung tujuan organisasi secara proaktif. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB yang bermanfaat bagi kinerja dan sinergi organisasi.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya baik dari segi lingkungan kerja, penghargaan, hubungan dengan atasan, maupun peluang pengembangan mereka akan cenderung membalas pengalaman positif tersebut dengan perilaku yang menguntungkan organisasi. Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa hubungan antar individu, termasuk antara karyawan dan organisasi, didasari oleh prinsip timbal balik. Oleh karena itu, karyawan yang puas akan merasa berutang budi secara psikologis dan termotivasi untuk menunjukkan perilaku *extra-role* seperti membantu rekan kerja, menjaga reputasi organisasi, dan berkontribusi melebihi tugas yang diwajibkan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor kunci dalam mendorong tumbuhnya OCB di lingkungan kerja.

Penelitian Jufrizen *et al.*, (2023), Torlak *et al.*, (2021), Tistianingtyas & Parwoto (2021), dan Kurniawan *et al.*, (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap OCB karyawan. Terdapat pula hasil penelitian Oktaviana Pohan *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa dengan tingginya kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat perilaku OCB karyawan.

H₂: Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kepemimpinan melayani berkontribusi langsung terhadap meningkatnya kepuasan kerja pegawai. Pemimpin dengan gaya ini menempatkan kepentingan pegawai sebagai prioritas, memberikan dukungan, mendengarkan aspirasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan suportif. Sikap pemimpin yang peduli dan adil membuat pegawai merasa dihargai, diakui, dan diperlakukan secara manusiawi. Ketika pegawai merasakan adanya perhatian dan perlindungan dari atasan, mereka cenderung merasa lebih nyaman dan puas dalam menjalankan tugasnya. Rasa puas ini tidak hanya meningkatkan loyalitas, tetapi juga memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dan berkontribusi secara positif terhadap organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan melayani memainkan peran penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, yang dapat dipahami melalui pendekatan teori pertukaran sosial. Pemimpin yang melayani cenderung menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama, memberikan dukungan emosional, penghargaan, dan kesempatan pengembangan diri. Dalam kerangka teori pertukaran sosial, perilaku positif dari atasan ini dipersepsikan sebagai bentuk investasi sosial yang mendorong karyawan untuk memberikan respon yang setara dalam bentuk loyalitas, komitmen, dan kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa dihargai, dipedulikan, dan didengarkan oleh pemimpin, mereka akan mengalami peningkatan kepuasan kerja karena hubungan yang dibangun bersifat saling menguntungkan dan bermakna secara emosional. Dengan demikian, kepemimpinan melayani menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

Pada penelitian Achen *et al.*, (2019), Neubert *et al.*, (2016), dan Maeva Farrington & Lillah (2019) menyatakan bahwa semakin baik penerapan

kepemimpinan melayani, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* cenderung fokus pada kebutuhan, aspirasi, dan keinginan karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Manurung & Setyaningrum (2023) dan Adiguzel *et al.*, (2020) bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan melayani, maka akan semakin besar tingkat kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya apabila penerapan kepemimpinan melayani kurang baik, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin rendah.

H₃: Kepemimpinan Melayani berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi penghubung antara kepemimpinan melayani dan OCB, dengan menciptakan iklim kerja positif dan mempererat hubungan pemimpin-karyawan, yang mendorong motivasi dan partisipasi dalam OCB. Kepuasan kerja mendorong pegawai untuk secara sukarela berkontribusi lebih dari yang diperlukan dalam organisasi. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial. Pemimpin yang melayani menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, menghargai, dan memperhatikan kebutuhan serta kesejahteraan karyawan. Perlakuan positif ini membangun hubungan sosial yang kuat antara pemimpin dan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam kerangka teori pertukaran sosial, karyawan yang merasa puas cenderung membalas pengalaman positif tersebut dengan menunjukkan perilaku ekstra-rol atau OCB, seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, dan menjaga nilai-nilai positif di tempat kerja. Dengan demikian, kepemimpinan melayani tidak hanya berdampak langsung terhadap OCB, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai bentuk timbal balik atas hubungan sosial yang positif di lingkungan kerja.

Penelitian terdahulu Jufrizen *et al.*, (2023), Syaka Aprilda *et al.*, (2019), dan Puspasari (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu untuk memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap OCB. Hal ini sejalan dengan penelitian Wahyu *et al.*, (2019) dan Nala Nandana & Putra (2024) yang menyatakan kepemimpinan melayani dan OCB dapat dimediasi oleh kepuasan kerja.

H₄: Kepuasan kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif untuk menganalisis hubungan antara tiga variabel, yaitu kepemimpinan melayani (X), kepuasan kerja (Z) sebagai mediasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y). Penelitian dilakukan di Dinas Koperasi UMKM Kota Denpasar, yang dipilih karena adanya indikasi masalah OCB berdasarkan pra-survei. Peneliti juga memiliki akses yang baik ke instansi tersebut melalui program magang mandiri, sehingga mempermudah proses pengumpulan data. Sampel penelitian mencakup seluruh pegawai, yaitu sebanyak 58 orang. Data kuantitatif dalam penelitian ini merujuk pada skor jawaban responden yang diukur secara kuantitatif melalui hasil kuesioner. Data kualitatif dalam penelitian ini mencakup gambaran umum mengenai perusahaan yang sedang diteliti. Sumber primer yang digunakan adalah

data yang diperoleh melalui pemberian kuesioner kepada responden, yaitu pegawai Dinas Koperasi UMKM Kota Denpasar dan data sekunder yang digunakan berasal dari informasi atau gambaran umum yang diperoleh dari Dinas Koperasi UMKM Kota Denpasar. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan path analysis, uji asumsi klasik, dan uji sobel.

Tabel 1.
Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Sumber
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)</i>	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i>	(Nurcholila <i>et al.</i> , 2020)
Kepemimpinan Melayani (X)	1. Kasih sayang (<i>love</i>) 2. Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>) 3. Visi (<i>vision</i>) 4. Kerendahan hati (<i>humility</i>) 5. Kepercayaan (<i>trust</i>)	Suryati, (2021)
Kepuasan Kerja (Z)	1. Gaji 2. Pekerjaan itu sendiri 3. Rekan Kerja 4. Atasan 5. Promosi	Nabawi, (2019)

Sumber: Data diolah, 2025

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran karakteristik responden berdasarkan variabel seperti usia, jenis kelamin, status kepegawaian dan pendidikan terakhir yang tersaji dalam Tabel 2.

Tabel 2.
Karakteristik Responden Penelitian

No.	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
1	Usia	21-30 Tahun	12	20,7
		31-40 Tahun	18	31
		41-50 Tahun	14	24,1
		51-60 Tahun	14	24,1
		Jumlah	58	100
2	Jenis Kelamin	Laki-Laki	31	53,4
		Perempuan	27	46,6
		Jumlah	58	100
		SMA/Sederajat	8	13,8
		D3	9	15,5
3	Pendidikan Terakhir	S1	31	53,4
		S2	9	15,5
		S3	1	1,7
		Jumlah	58	100
4	Status Kepegawaian	ASN	29	50
		Non-ASN	29	50
		Jumlah	58	100

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan usia, responden didominasi usia 31-40 tahun berjumlah 18 orang atau sebesar 31 persen yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada tahap usia produktif dan matang secara emosional maupun profesional. Pada usia ini, individu umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang cukup serta stabil dalam menjalankan tugas-tugas organisasi. Berdasarkan jenis kelamin didominasi laki-laki berjumlah 31 orang atau sebesar 53,4 persen. Dominasi responden laki-laki dapat mencerminkan distribusi gender di lingkungan kerja Dinas Koperasi dan UMKM Kota Denpasar. Hal ini mungkin disebabkan oleh kecenderungan penempatan pegawai laki-laki pada posisi atau unit kerja yang menuntut mobilitas tinggi, tugas lapangan, atau pengambilan keputusan strategis, yang sering kali lebih diisi oleh laki-laki dalam struktur birokrasi.

Berdasarkan pendidikan terakhir mayoritas S1 berjumlah 31 orang atau sebesar 53,4 persen. Mayoritas responden yang berpendidikan S1 mencerminkan bahwa kualifikasi akademik strata satu merupakan standar minimal dalam proses rekrutmen atau pengembangan pegawai di instansi pemerintah. Latar belakang pendidikan S1 memberikan dasar keilmuan yang cukup untuk menjalankan tugas-tugas administratif maupun pengembangan kebijakan di lingkungan Dinas Koperasi dan UMKM. Berdasarkan status kepegawaian responden dibagi menjadi dua kategori, yaitu ASN dan Non-ASN. Responden dengan status ASN berjumlah 29 orang atau sebesar 50 persen. Begitu pula dengan responden yang berstatus Non-ASN, yang juga berjumlah 29 orang atau sebesar 50 persen. Komposisi seimbang antara ASN dan Non-ASN menunjukkan adanya kolaborasi antara pegawai tetap dan pegawai kontrak dalam mendukung operasional organisasi. Ini juga mencerminkan strategi fleksibilitas tenaga kerja, di mana Non-ASN berperan dalam membantu beban kerja jangka pendek atau proyek tertentu, sementara ASN bertanggung jawab terhadap stabilitas dan kesinambungan organisasi.

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item Pernyataan	Person Colleration	Ket.
1	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Y1.1	0,896	Valid
		Y1.2	0,808	Valid
		Y1.3	0,867	Valid
		Y1.4	0,799	Valid
		Y1.5	0,772	Valid
		X1.1	0,863	Valid
2	Kepemimpinan Melayani (X)	X2.1	0,870	Valid
		X2.2	0,869	Valid
		X3.1	0,837	Valid
		X4.1	0,881	Valid
		X4.2	0,845	Valid
		X5.1	0,694	Valid
3	Kepuasan Kerja(Z)	Z1.1	0,819	Valid
		Z2.1	0,907	Valid
		Z3.1	0,867	Valid
		Z3.2	0,879	Valid
		Z4.1	0,880	Valid
		Z5.1	0,866	Valid

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil pengujian pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel memiliki nilai koefisien korelasi terhadap skor total item pernyataan di atas 0,30. Dengan demikian, setiap pernyataan dalam instrumen dinyatakan valid dan sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,882	Reliabel
2	Kepemimpinan Melayani (X)	0,927	Reliabel
3	Kepuasan Kerja(Z)	0,934	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 4 menunjukkan bahwa, ketiga instrumen penelitian memiliki *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik karena telah memenuhi syarat reliabilitas, sehingga dapat digunakan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berada pada kategori “Tinggi” dengan rata-rata skor 3,69. Namun, pernyataan dengan skor terendah adalah “Saya dengan senang hati membantu rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan” (rata-rata 3,34), yang mengindikasikan bahwa tidak semua pegawai bersedia membantu rekan, terutama saat beban kerja pribadi tinggi.

Variabel kepemimpinan melayani termasuk dalam kategori “Kuat” dengan rata-rata skor 3,98. Pernyataan terendah, “Pemimpin saya memberikan dukungan emosional saat saya menghadapi tantangan” (skor 3,91), menunjukkan masih ada pegawai yang merasa kurang mendapatkan dukungan emosional secara konsisten. Hal ini mungkin disebabkan oleh kurangnya komunikasi efektif atau keterbatasan waktu pemimpin.

Variabel kepuasan kerja menunjukkan skor rata-rata 4,02, tergolong dalam kategori “Tinggi”. Meski demikian, salah satu pernyataan dengan skor relatif lebih rendah adalah “Saya puas dengan dukungan dari rekan kerja” (3,95), yang tetap berada dalam kategori tinggi namun menunjukkan ruang untuk peningkatan dalam aspek dukungan antarpegawai.

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

Persamaan	Asymp. Sig (2-tailed) Kolmogorov Smirnov
Persamaan Regresi 1	0,200
Persamaan Regresi 2	0,100

Sumber: Data diolah, 2025

Pada tabel 5, dengan nilai signifikansi (*p-value*) yang lebih besar dari 0,05, maka tidak terdapat cukup bukti untuk menolak hipotesis nol. Artinya, hasil uji ini menunjukkan bahwa data yang dianalisis tidak berbeda secara signifikan dari distribusi normal.

Tabel 6.
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Melayani (X)	0,249	4,015
Kepuasan Kerja (Z)	0,249	4,015

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 6, nilai *tolerance* untuk variabel kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja seluruhnya berada di atas 0,10, serta nilai VIF berada di bawah angka 10. Hal ini mengindikasikan bahwa model regresi yang digunakan bebas dari masalah multikolinearitas.

Tabel 7.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Persamaan	Model	t	Sig.
Persamaan Regresi 1	Kepemimpinan Melayani	-,0358	0,721
Persamaan Regresi 2	Kepemimpinan Melayani	-0,465	0,644
	Kepuasan Kerja	-0,838	0,405

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Berdasarkan Tabel 7, diketahui bahwa model regresi bebas dari gejala heteroskedastisitas dilihat dari sig > 0,05 dan asumsi klasik mengenai homoskedastisitas telah terpenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan cukup baik dan hasil estimasinya dapat diinterpretasikan secara andal.

Tabel 8.
Hasil Uji Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja (Z) ($\beta_1 \times \beta_3$)	Pengaruh Total
X - Y	0,538	$(0,867 \times 0,344) = 0,298$	0,836
Z - Y	0,344		0,344
X - Z	0,867		0,867

Sumber: Data diolah, 2025

Pada Tabel 8, diketahui bahwa pengaruh langsung Kepemimpinan Melayani terhadap OCB sebesar 0,538 dengan tingkat signifikansi 0,000, menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan, sehingga hipotesis pertama dinyatakan diterima. Sementara itu, pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap OCB memiliki koefisien sebesar 0,344 dengan signifikansi 0,017, yang juga menunjukkan hubungan signifikan dan mendukung hipotesis kedua. Adapun pengaruh langsung Kepemimpinan Melayani terhadap Kepuasan Kerja memiliki koefisien sebesar 0,867 dengan signifikansi 0,000, sehingga hipotesis ketiga diterima. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Melayani terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,298 (hasil perkalian $0,867 \times 0,344$), yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi hubungan antara Kepemimpinan Melayani dan OCB, sehingga hipotesis keempat juga diterima.

$$Z = \frac{ab}{Sab}$$

$$Z = \frac{0,867 \times 0,344}{0,077} = \frac{0,298}{0,077} = 3,870$$

Hasil uji Sobel, diperoleh nilai Z hitung sebesar 3,870 yang lebih besar dari Z tabel sebesar $\pm 1,96$, dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Analisis hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki dampak positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya, semakin tinggi penerapan kepemimpinan melayani yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat perilaku OCB yang ditunjukkan. Hal ini sejalan dengan teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa karyawan yang mendapatkan pelayanan dan perhatian dari organisasi maupun pemimpin cenderung membalasnya dengan perilaku yang lebih baik (Satyawati & Rahyuda, 2022).

Penemuan ini juga diperkuat oleh hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Syaka *et al.*, (2019) dan Puspasari (2023), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dalam konteks Dinas Koperasi dan UMKM Kota Denpasar, penerapan gaya kepemimpinan melayani terbukti berperan penting dalam mendorong perilaku OCB pegawai. Pemimpin yang memperhatikan kesejahteraan bawahannya menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, sehingga pegawai merasa dihargai dan berkontribusi lebih secara sukarela.

Hasil dari pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dengan kata lain, semakin puas seorang pegawai terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku ekstra peran. Dalam organisasi, perlakuan adil serta dukungan yang memadai membuat karyawan merasa dihargai, sehingga termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih (Tirto & Wulani, 2024).

Temuan ini konsisten dengan penelitian Nuryani & Djamil (2024), serta Romi *et al.*, (2020), yang menyatakan bahwa meningkatnya kepuasan kerja berdampak pada peningkatan OCB. Dalam konteks Dinas Koperasi dan UMKM Kota Denpasar, tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk menunjukkan komitmen dan keterlibatan lebih dalam mendukung tugas dan pelayanan kepada pelaku UMKM maupun masyarakat secara umum.

Pada hipotesis ketiga, hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin besar intensitas kepemimpinan melayani yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Berdasarkan teori pertukaran sosial, penerapan kepemimpinan melayani dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan fokus pada pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan pegawai (Afrianty *et al.*, 2020).

Penelitian ini sejalan dengan temuan dari Sugiarto & Priyono (2024) yang menyatakan bahwa keterlibatan aktif pemimpin terhadap karyawan berdampak

pada meningkatnya kenyamanan dan kepuasan kerja. Dukungan terhadap kebutuhan pegawai serta pelibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan, seperti yang disampaikan oleh Ardana & Surya (2019) turut memperkuat hubungan tersebut. Dalam hal ini, pemimpin di Dinas Koperasi dan UMKM Kota Denpasar dinilai memainkan peran sentral dalam membangun lingkungan kerja yang sehat dan suportif.

Analisis terhadap hipotesis keempat menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Artinya, penerapan kepemimpinan melayani yang efektif akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya mendorong perilaku OCB yang lebih tinggi.

Hasil ini mendukung penelitian Wahyu *et al.*, (2019) dan Puspasari (2023), yang menegaskan peran penting kepemimpinan melayani dalam meningkatkan OCB melalui kepuasan kerja. Pemimpin yang melayani memberikan perhatian, pengakuan, dan dukungan terhadap karyawan, yang menghasilkan suasana kerja yang lebih positif. Saat karyawan merasa dihargai dan puas, emosi positif mereka akan meningkat dan mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku ekstra dalam mendukung organisasi.

Berdasarkan teori pertukaran sosial, individu cenderung mempertahankan hubungan kerja yang memberikan lebih banyak keuntungan daripada pengorbanan. Dengan dukungan, pengakuan, dan perhatian dari pemimpin, kepuasan kerja pegawai meningkat. Rasa puas tersebut membentuk rasa syukur dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi, yang kemudian tercermin melalui kontribusi positif pegawai dalam bentuk perilaku OCB (Simamora *et al.*, 2021).

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi kepada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Denpasar untuk mengoptimalkan penerapan kepemimpinan melayani sebagai upaya meningkatkan perilaku OCB pegawai. Pemimpin yang responsif, peduli, dan mendukung kesejahteraan pegawai mampu menciptakan suasana kerja yang sehat, yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Pada akhirnya, hal ini akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih proaktif, saling membantu, dan menunjukkan loyalitas serta dedikasi yang tinggi terhadap organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), begitu pula kepuasan kerja yang terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selain itu, kepemimpinan melayani juga berdampak signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja terbukti menjadi mediator dalam hubungan antara kepemimpinan melayani dan OCB.

Berdasarkan hasil deskripsi variabel terendah, disarankan agar instansi mendorong kolaborasi antarpegawai dengan membangun budaya saling membantu, misalnya melalui pelatihan berbasis kerja tim serta pemberian apresiasi kepada pegawai yang menunjukkan inisiatif tinggi. Pemimpin juga diharapkan lebih tanggap dengan aktif mendengarkan permasalahan pegawai dan memberikan pendampingan saat mereka menghadapi kendala pekerjaan. Kepuasan kerja masih

dapat ditingkatkan, khususnya dalam aspek dukungan atntarrekan kerja. Oleh karena itu, instansi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong interaksi dan kolaborasi, seperti melalui kegiatan kebersamaan atau forum diskusi pegawai secara rutin.

REFERENSI

- Abu Bakar, H., & McCann, R. M. (2016). The Mediating Effect of Leader–Member Dyadic Communication Style Agreement on the Relationship Between Servant Leadership and Group-Level Organizational Citizenship Behavior. *Management Communication Quarterly*, 1–7. <https://doi.org/10.1177/0893318915601162>
- Achen, R. M., Dodd, R., lumpkin, A., & Plunkett, K. (2019). Servant as Leader: The Effects of Servant-Leaders on Trust, Job Satisfaction, and Turnover Intentions in Intercollegiate Athletics. *Abbott Turner College of Business*., 6(1), 13–36. <https://www.researchgate.net/publication/336221337>
- Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2020.04.002>
- Afrianty, T. W., Kusumaningtias, A., & Sulisty, C. W. (2020). Implementasi Servant Leadership Serta Dampaknya Terhadap Sikap Kerja Karyawan. *NIAGAWAN*, 9(2), 144–154. <https://doi.org/10.24114/niaga.v9i2.19040>
- Amir, D. A. (2019). The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Trust In Leader as a Mediation and Perceived Organizational Support as A Moderation. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 1–16. <https://jurnal.ugm.ac.id/leadership>
- Ardana, I. M. D. W., & Surya, I. B. K. (2019). The Effect of Servant Leadership Towards Job Satisfaction and Lecturer’s Organizational Commitment at Dhyana Pura University. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 96(12), 142–149. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-12.18>
- Fadillah, D., Putrie Dimala, C., & Rahman Hakim, A. (2024). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Operator Gardu Induk. *Jurnal Psikologi Malahayati*, 6(1), 126–133. <https://http://ejournalmalahayati.ac.id/index.php/PSIKOLOGI/index>
- Fatril, R., Putra, R. B., Dewi, R. C., & Fitri, H. (2022). Pengaruh Servant Leadership dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pendidikan Kota Padang. *Journal of Law and Economics*, 1(1), 21–31. <https://doi.org/10.56347/jle.v1i1.37>
- Fitriadi, Y., & Nugraha, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan, Kecerdasan Emosional Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Ocb Pada Kantor Imigrasi Kelas 1 Tpi Padang. *Journal of Science Education and Management Business*, 1(2), 121–132. <https://rcf-indonesia.org/jurnal/index.php/JOSEAMB>

- Ghalavi, Z., & Nastiezaie, N. (2020). Relationship of servant leadership and organizational citizenship behavior with mediation of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(89), 241–264. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.89.11>
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>
- Jufrizen, J., Khair, H., Kesuma, A. D., Sari, M., & Pandia, M. M. (2023). Servant Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction. *Management Scientific Journal*, 13(1), 138–160. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2023.v13i1.010
- Jumarpati, & Dewi, S. K. (2024). Faktor Kepuasan Kerja dan Motivasi Sebagai Dampak dari Kinerja Pegawai (Studi Pada Aparatur Sipil Negara dan Non Aparatur Sipil Negara pada Kantor Instansi Pemerintah Kabupaten Luwu). *YUME : Journal of Management*, 7(2), 1073–1088. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/yum.v7i2.7016>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Kurniawan, I. S., Putri Felicia, R. R., & Shaleh, M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pegawai Dan Staff Kantor Kapanewon Panjatan. *Management Development and Applied Research Journal*, 46–54. <https://doi.org/10.31605/mandar>
- Larasati, G., & Susilowati, I. (2021). Pengaruh Transformational Leadership, Job Satisfaction, dan Organizational Commitment Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Karyawan Bank CIMB Niaga Kantor Cabang Kebumen). In *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen* (Vol. 3, Issue 1). <http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmmba/index>
- Mach Fira, U. (2023). Pengaruh Servant Leadership Dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Sumut. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*, 3(02), 119–130. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v3i02.369>
- Maeva Farrington, S., & Lillah, R. (2019). *Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices*. 32(1), 148–168. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2017-0056>
- Manurung, P. M., & Setyaningrum, R. P. (2023). Pengaruh Servant Leadership Dan Quality Of Work Life Terhadap Job Satisfaction Dimediasi Oleh Job Burnout Pada J&T Express di Wilayah Serang Baru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 812–820. <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Monica, C. B. R. L., & Partina, A. (2024). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai BKPSDM Kabupaten

- Klaten). *Cakrawangsa Bisnis*, 5(1), 44–57.
<https://doi.org/10.35917/cb.v5i1.474>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nala Nandana, I. G., & Putra, M. S. (2024). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Gemawisata: Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 20(3), 156–173. <https://doi.org/10.56910/gemawisata.v20i3.400>
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence? *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896–910. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.005>
- Nurcholila, Astuti, P., Nurbambang, R., Daniel, & Mu'allifah, L. I. (2020). Analisis Dimensi Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Employee Performance Pada Puskesmas Ngadiluwih Kabupaten Kediri. *Jurnal Riset Bisnis Dan Ekonomi*, 3(2), 75–96. <http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/risk>
- Nuryani, F. T., & Djamil, M. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Pada Pegawai Instansi XYZ. *Jurnal Ekonomi MANajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 5(3), 192–202. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3>
- Oktaviana Pohan, Johnly Pio, R., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Productivity*, 2(5), 403–407. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/36074>
- Puspasari, R. (2023a). 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>
- Puspasari, R. (2023b). 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>
- Rashid, A. M. M., & Ilkhanizadeh, S. (2022). The Effect of Servant Leadership on Job Outcomes: *The Mediating Role of Trust in Coworkers*. *Frontiers in Communication*, 7. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.928066>
- Romi, M. V., Ahman, E., Disman, Suryadi, E., & Riswanto, A. (2020). Islamic work ethics-based organizational citizenship behavior to improve the job satisfaction and organizational commitment of higher education lecturers in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 78–84. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2p78>
- Rudini, A. (2024). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Asn Sekretariat Daerah

- Kabupaten Kotawaringin Timur. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(2). <https://bajangjournal.com/index.php/JIRK>
- Rusdi Suryawan, I. G., Ardana, I. K., & Suwandana, I. G. M. (2021). Transformational leadership, work stress and turnover intention: the mediating role of job satisfaction. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(1), 146–157. www.ajhssr.com
- Satyawati, C. I. S., & Rahyuda, A. G. (2022). Analisis Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi. *JURNAL NUSANTARA APLIKASI MANAJEMEN BISNIS*, 7(2), 358–368. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v7i2.17794>
- Setiawan, W., & Djatmiko, B. (2024). Meninjau Organizational Citizenship Behavior dalam meningkatkan Kinerja Karyawan PT Bhumi Jati. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(2), 1059–1065. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i2.2249>
- Simamora, S. B. H., Entang, M., & Patras, Y. E. (2021a). 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). <https://doi.org/10.33751/jmp.v9i1.3365>
- Sugiarto, N. F., & Priyono, B. S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Supralita Mandiri Cabang Semarang. *Syntax Idea*, 6(4), 1656–1660. <https://doi.org/10.36418/syntax-idea.v3i6.1227>
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Quality - Access to Success*, 24(192), 376–384. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45>
- Suryati. (2021). Kepemimpinan Servant Leadership, Kepuasan Kerja, Loyalitaskerjaterhadap Komitmen Organisasional(Studi Kasus Pada Kantor Bpkad“Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) Kabupaten Mappi). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 1002–1018. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2>
- Syaka Aprilda, R., Purwandari, D. A., Yanuar, T., & Syah, R. (2019). Servant leadership, Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(4). <http://www.kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/388>
- Tirto, A. I., & Wulani, F. (2024). Komitmen afektif karyawan hotel: Peran berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(2), 163–174. <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i2.8444>
- Tistianingtyas, D., & Parwoto, . (2021). Effect of Locus of Control and Job Satisfaction on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Accounting Department Personnel of Naval Base V Surabaya. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 12–17. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.752>

- Torlak, N. G., Kuzey, C., Sait Din, M., & Budur, T. (2021). Links connecting nurses' planned behavior, burnout, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 77–103. <https://doi.org/10.1080/15555240.2020.1862675>
- Tran, P. N. T., Gorton, M., & Lemke, F. (2022). Buyers' perspectives on improving performance and curtailing supplier opportunism in supplier development: A social exchange theory approach. *Industrial Marketing Management*, 106, 183–196. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.009>
- 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 & Technology Research*, 8(10). www.ijstr.org
- Wija Phala, G., Nurmayanti, S., & 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. *JMM UNRAM - MASTER OF MANAGEMENT JOURNAL*, 5(3), 1–25. <https://doi.org/10.29303/jmm.v5i3.75>