

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan pencarian pembandingan yang dilakukan oleh peneliti untuk menemukan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya. Melalui penelitian terdahulu dapat mengetahui sejauh mana suatu topik telah diteliti, pendekatan yang diambil, dan hasil yang dicapai oleh penelitian sebelumnya. Peneliti mencantumkan dan merangkum temuan penelitian sebelumnya yang relevan dengan studi yang perlu diselesaikan dalam bagian ini. Di bawah ini tercantum penelitian sebelumnya yang masih relevan dengan topik yang sedang penulis pelajari.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun Terbit	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	T. Mohd Febryansyah et al (2025) (1)	<i>Servant Leadership</i> (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Z), OCB (Y)	Analisis Jalur	<i>Servant leadership</i> dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan
2.	I Putu Bagus Surya Mahardika et al (2025) (10)	<i>Servant Leadership</i> (X), Kepuasan Kerja (Z), OCB (Y)	<i>Path Analysis</i>	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

No	Peneliti dan Tahun Terbit	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
				terhadap OCB pada Dinas Koperasi UMKM Kota Denpasar.
3.	Eka Gusmirantani et al (2025) (15)	<i>Servant Leadership</i> (X), Komitmen Organisasi (Z), OCB (Y)	<i>Partial Least Squares - Structural Equation Modeling</i> (PLS SEM)	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap OCB maupun Komitmen Organisasi, Komitmen Organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, Komitmen Organisasi secara signifikan memediasi pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap OCB, mengindikasikan bahwa <i>servant leadership</i> mendorong OCB melalui peningkatan komitmen pegawai di Dinas Peternakan Kabupaten Dompu.
4.	Mohamad Ali Wafa et al (2024) (6)	<i>Servant Leadership</i> (X), OCB (Y)	Kuantitatif	Menurut temuan penelitian <i>Servant leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap OCB di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumenep .
5.	I Gede Nala Nandana et al (2024) (16)	<i>Servant Leadership</i> (X), Kepuasan Kerja (Z), OCB (Y)	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan pendekatan <i>Partial Least Square</i> (PLS)	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan, <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap OCB karyawan di Cv. Harmoni Bali Zoo
6.	Revina Fatril et al (2023) (11)	<i>Servant Leadership</i> (X1), Kualitas Kehidupan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z), OCB (Y)	Analisis Regresi Berganda dan Analisis Jalur	<i>Servant leadership</i> dan <i>Quality of Work</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Dinas Pendidikan Kota Padang.

No	Peneliti dan Tahun Terbit	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
7.	Risye Dwiki Andhila et al (2023) (17)	<i>Servant Leadership</i> (X), <i>Psychological Capital</i> (Z), <i>OCB</i> (Y)	<i>Partial Least Square</i> (PLS)	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> , <i>Servant leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Psychological capital</i> , <i>Psychological capital</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>OCB</i> , <i>Servant leadership</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>OCB</i> dengan <i>Psychological capital</i> sebagai variabel mediasi di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi
8.	Disty Wahdania et al (2022) (18)	<i>Servant Leadership</i> (X), Budaya Organisasi (Z1), Komitmen Organisasi (Z2), <i>OCB</i> (Y)	Uji Sobel (Sobel Test)	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> , budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> , komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> pada PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal.
9.	Supriyati et al (2021) (19)	Komitmen Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), <i>OCB</i> (Y)	Analisis regresi linier	Hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan <i>OCB</i> di Rumah Sakit Umum Wisma Rini Pringsewu bersifat linier. Uji hipotesis membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi serta kepuasan kerja terhadap <i>OCB</i> sehingga hipotesis diterima.
10.	Dian Wulandari et al (2020) (20)	<i>Servant Leadership</i> (X), <i>Job Satisfaction</i> (Z), <i>OCB</i> (Y)	Analisis regresi linier berganda	Terdapat hubungan positif sedang antara <i>Servant Leadership</i> dan <i>OCB</i> , serta Kepuasan Kerja dengan <i>OCB</i> pada guru SMP swasta di Bogor, Jawa Barat.

Berdasarkan tabel 2.1 penelitian mengenai hubungan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* telah banyak dilakukan pada berbagai sektor organisasi. Penelitian tersebut antara lain dilakukan pada berbagai sektor industri seperti PT Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan, sektor pemerintahan seperti Dinas Koperasi UMKM Kota Denpasar, Dinas Peternakan Kabupaten Dompu, BKPSDM Kabupaten Sumenep, Dinas Pendidikan Kota Padang, Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi, serta PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal. Selain itu, penelitian juga dilakukan pada sektor swasta dan Pendidikan seperti CV. Bali Harmoni Zoo, Rumah Sakit Umum Wisma Rini Pringsewu, dan guru SMP swasta di Bogor.

Sebagian besar penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara *servant leadership*, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) di mana kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi. Dari sisi metodologi, penelitian sebelumnya menggunakan berbagai alat analisis seperti regresi linier, analisis jalur, hingga *structural equation modeling* (SEM) dengan pendekatan *partial least squares* (PLS). Pendekatan PLS-SEM dinilai lebih komprehensif karena mampu menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel secara simultan. Perbedaan penelitian ini terletak pada konteks objek dan lingkungan penelitian. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor pendidikan, pemerintahan, dan industri, sedangkan penelitian ini berfokus pada sektor pelayanan kesehatan, yaitu Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA)

Fauziah Tulungagung. Lingkungan kerja rumah sakit menuntut kepemimpinan yang empatik, melayani, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan guna mendukung kualitas pelayanan yang optimal.

B. Landasan Teori

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. Definisi

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan konsep perilaku kerja yang menekankan kontribusi sukarela karyawan di luar kewajiban kerja formalnya. *Robbins dan Judge* mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan individu yang tidak secara langsung atau eksplisit tercantum dalam sistem penghargaan formal, namun secara keseluruhan mampu mendukung efektivitas fungsi organisasi (21). Dengan kata lain, OCB mencerminkan perilaku ekstra yang dilakukan karyawan secara sukarela demi kelancaran dan keberlangsungan organisasi. Sejalan dengan hal tersebut Supriyati mendefinisikan OCB sebagai bentuk kontribusi karyawan yang dilakukan secara sukarela dan tidak termasuk dalam kewajiban kerja formal. Perilaku ini muncul dari kesadaran pribadi karyawan untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi tanpa adanya tuntutan atau paksaan (19).

Menurut Aryani dan Widodo dalam Febryansyah menegaskan OCB sering disebut sebagai perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*) yang berbeda dengan perilaku *intra-role* yang hanya berfokus pada pemenuhan tugas dan tanggung jawab formal (1). Dalam konteks

tersebut, karyawan tidak hanya bekerja sesuai dengan standar minimum yang ditetapkan organisasi, tetapi juga bersedia melampaui tuntutan tugas utama. Individu dengan perilaku OCB bertindak tanpa mengharapkan imbalan atau penghargaan formal, melainkan didorong oleh keikhlasan, loyalitas, dan kepedulian terhadap kemajuan organisasi. Berdasarkan pernyataan Mulya OCB merupakan perilaku sukarela individu yang tidak berkaitan langsung dengan sistem pengimbalan, namun berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (22). Hal ini diperkuat oleh Setiawan dan Djatmiko dalam Mahardika yang menyebutkan bahwa OCB memberikan nilai tambah terhadap pekerjaan, seperti kesediaan membantu rekan kerja, mengambil inisiatif, serta menyelesaikan tugas tambahan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi (10).

Berdasarkan berbagai definisi dan pandangan para ahli, dapat disimpulkan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku kerja sukarela yang dilakukan karyawan di luar kewajiban formalnya tanpa mengharapkan imbalan langsung. Meskipun tidak tercantum dalam sistem penghargaan formal, OCB memiliki kontribusi besar terhadap efektivitas organisasi, peningkatan kinerja, keharmonisan hubungan kerja, serta pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, OCB menjadi salah satu aspek perilaku penting yang perlu diperhatikan dan dikembangkan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Fathiyah (23), perilaku OCB dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun luar individu. Beberapa faktor yang sering dikaitkan dengan munculnya perilaku OCB antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan hubungan kerja yang positif, meningkatnya motivasi karyawan, dan mendorong munculnya perilaku OCB dalam organisasi.

2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong munculnya perilaku OCB pada karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan cenderung memiliki sikap positif terhadap organisasi, menunjukkan kesediaan untuk membantu rekan kerja serta bersedia memberikan kontribusi lebih dari tuntutan pekerjaan formal.

3. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan berusaha mempertahankan

keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia mengarahkan usaha yang lebih besar demi tercapainya tujuan organisasi.

4. Moral Karyawan

Moral karyawan berkaitan dengan nilai-nilai yang menjadi dasar individu dalam membedakan tindakan yang dianggap baik atau buruk dalam lingkungan kerja. Moral yang baik akan mendorong karyawan untuk bertindak sesuai norma dan tanggung jawab yang berlaku di organisasi.

5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi serta menjadi pedoman dalam berperilaku. Budaya organisasi yang positif dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas dan keberlangsungan organisasi.

c. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Indikator *organizational citizenship behavior* menurut Supriyati (19) sebagai berikut:

1. *Altruism*

Altruism merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi permasalahan pekerjaan tanpa adanya kewajiban formal maupun harapan imbalan. Perilaku ini mencerminkan kepedulian dan empati terhadap sesama anggota organisasi.

2. *Courtesy*

Courtesy mengacu pada perilaku menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan cara menghargai, menginformasikan, dan mencegah timbulnya konflik dengan rekan kerja. Karyawan memiliki perilaku *courtesy* akan berusaha menghindari tindakan yang dapat menimbulkan masalah bagi orang lain.

3. *Sportsmanship*

Sportsmanship adalah sikap karyawan yang mampu menerima kondisi kerja yang kurang ideal tanpa banyak mengeluh serta tetap menunjukkan sikap positif terhadap organisasi. Karyawan dengan *sportsmanship* tinggi tidak mudah menyalahkan organisasi ketika menghadapi kesulitan, melainkan berupaya menyesuaikan diri dan tetap berkontribusi secara optimal.

4. *Civic Virtue*

Civic Virtue menggambarkan partisipasi aktif karyawan dalam kehidupan organisasi, seperti mengikuti kegiatan organisasi, memberikan saran, serta menunjukkan kepedulian terhadap keberlangsungan dan citra organisasi. Karyawan dengan *civic virtue* yang baik merasa menjadi bagian penting dari organisasi.

5. *Conscientiousness*

Conscientiousness merupakan perilaku karyawan yang menunjukkan kedisiplinan, kepatuhan terhadap aturan, serta kesungguhan dalam bekerja melebihi standar minimum yang

ditetapkan organisasi. Perilaku ini tercermin dari ketepatan waktu, tanggung jawab, dan komitmen tinggi terhadap pekerjaan.

2. *Servant Leadership*

a. Pengertian

Salah satu model kepemimpinan yang mencerminkan pendekatan melayani adalah *Servant Leadership* atau kepemimpinan pelayan, yang berorientasi pada pelayanan terhadap anggota tim. Konsep ini diperkenalkan oleh *Greenleaf* dalam Fauzan *et al* (24), menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah individu yang pertama menanggapi kebutuhan anggota tim sebelum membantu anggota mencapai tujuan organisasi. Dalam kepemimpinan *servant leadership*, pemimpin lebih peduli dengan pengembangan individu, memberi dukungan, dan memastikan kesejahteraan karyawan. Menurut Sendjaya dan Pekerti dalam Affan *et al* (25), *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan, dimulai dengan menentukan kebutuhan setiap orang dan kemudian bekerja untuk memenuhi kebutuhan tersebut sebaik mungkin. Menurut Retmono dalam Suryati (26), *servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang menempatkan pertumbuhan pengikut di atas kepentingan pribadi pemimpin.

Berdasarkan pendapat para pakar yang disebutkan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa *servant leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan pengembangan dan pelayanan

terhadap karyawan sebagai prioritas utama. Kepemimpinan ini mendorong karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Tanggung jawab utama seorang pemimpin pelayan adalah membantu pengikutnya mencapai potensi terbaik melalui dukungan, pemberdayaan, dan perhatian terhadap kebutuhan individu.

Perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang positif serta menumbuhkan rasa berharga dalam diri karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja yang selanjutnya mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar tuntutan tugas formal. Perilaku sukarela tercermin dalam OCB seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Dengan demikian servant leadership tidak hanya membentuk sikap kerja yang positif, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan ocb karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi.

b. Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut Fauzan *et al* (24), servant leadership memiliki sejumlah karakteristik utama yang memengaruhi perilaku dan sikap kerja karyawan. Karakteristik – karakteristik ini tidak hanya mencerminkan gaya kepemimpinan pelayan, tetapi juga berkontribusi terhadap

kepuasan kerja dan OCB sebagai variabel dalam penelitian ini (27).

Berikut penjelasannya:

1. Mendengarkan (*Listening*)

Seorang *servant leader* selalu memperhatikan apa yang dibutuhkan dan dikatakan oleh anggota. Pemimpin dapat memahami masalah yang dihadapi oleh karyawan dan menawarkan solusi yang sesuai dengan cara mendengarkan secara aktif. Selain itu, dengan membuat karyawan merasa dihargai dan didengarkan dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan koordinasi antarindividu yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku sukarela seperti saling membantu dan bekerja sama yang merupakan bentuk OCB.

2. Empati (*Empathy*)

Seorang *servant leader* adalah seseorang yang berusaha memahami rekan kerja dan memiliki empati terhadap orang lain. Empati memungkinkan pemimpin untuk memenuhi kebutuhan anggota dengan cara yang lebih penuh kasih, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Pemimpin yang berempati menciptakan rasa aman dan nyaman sehingga kepuasan kerja meningkat. Karyawan yang merasa dipahami cenderung menunjukkan sikap positif terhadap organisasi dan secara sukarela

melakukan perilaku ekstra peran, seperti membantu rekan kerja dan menjaga hubungan kerja yang harmonis sebagai wujud OCB.

3. Penyembuhan (*Healing*)

Servant leader bekerja untuk mendukung dan menyembuhkan anggotanya yang sedang berjuang atau mengalami stress. Lingkungan kerja yang lebih produktif dan sehat merupakan hasil dari proses penyembuhan yang dapat dilakukan dengan berbagai cara termasuk dengan menyediakan sumber daya kesehatan mental, memberikan dukungan emosional, atau membantu anggotanya dalam menyelesaikan masalah pribadi. Menciptakan lingkungan suportif dapat meningkatkan OCB dan kepuasan kerja.

4. Kesadaran (*Awareness*)

Kesadaran merupakan kemampuan seorang *servant leader* untuk memahami dirinya sendiri maupun lingkungan di sekitarnya. Pemimpin yang memiliki kesadaran diri mampu mengenai kelebihan dan kekurangannya, serta memahami bagaimana sikap dan tindakannya memengaruhi orang lain. Dengan tingkat kesadaran yang tinggi, pemimpin dapat membuat keputusan lebih adil, objektif, dan penuh pertimbangan. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

5. Persuasi (*Persuasion*)

Servant leader menginspirasi dan mempengaruhi anggotanya melalui perusasi daripada menggunakan kekuasaannya. Seorang pemimpin yang persuasive menciptakan argumen yang meyakinkan dan menginspirasi anggotanya untuk memiliki tujuan yang serupa. Rasa keterlibatan dan kepuasan kerja yang muncul dari pendekatan mendorong karyawan untuk secara sukarela mendukung tujuan organisasi melalui berbagai bentuk OCB seperti partisipasi aktif dan kesediaan membantu di luar tugas formal.

6. Konseptualisasi (*Conceptualization*)

Seorang *servant leader* mampu melihat gambaran yang lebih luas dan memiliki visi jangka panjang dengan membimbing menuju pencapaian tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin konseptual dapat mengenali peluang dan hambatan jangka panjang serta menciptakan strategi yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB seperti inisiatif, kepedulian terhadap organisasi, dan keterlibatan aktif dalam mendukung keberlanjutan organisasi.

7. Membangun Komunitas (*Building Community*)

Sebagai bagian dari tugas *servant leader* untuk memastikan bahwa perusahaan mengutamakan karyawannya, pemimpin harus menemukan cara untuk menciptakan komunitas yang mendorong lingkungan kerja yang kolaboratif, ramah, dan mendukung bagian

semua karyawannya. Suasana kerja yang hangat dan kolaboratif dapat meningkatkan kepuasan kerja serta memperkuat interaksi antarindividu yang secara langsung mendorong munculnya OCB seperti kerja sama tim, kepedulian terhadap rekan kerja, dan kontribusi sukarela demi kepentingan organisasi.

c. Indikator *Servant Leadership*

Menurut Hariyono dan Andreani (28) indikator dari *servant leadership* meliputi:

1. Kasih (*Love*)

Indikator pertama dalam *servant leadership* adalah kasih yang berbasis perhatian terhadap anggotanya yang ditunjukkan oleh para pemimpin dengan memperhatikan setiap kebutuhan, keinginan, dan harapan karyawan.

2. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan dalam *servant leadership* menekankan upaya pemimpin untuk mendorong kolaborasi, memberikan kepercayaan, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. *Servant leader* tidak hanya memberi wewenang, tetapi juga aktif mendengarkan pendapat ide, dan kebutuhan anggotanya.

3. Visi (*Vision*)

Visi adalah arah yang akan ditempuh oleh organisasi dan anggotanya sebagai tujuan yang ingin dicapai. Visi pemimpin membantu membentuk masa depan dan memiliki dampak yang

lebih besar terhadap karyawan yang bekerja untuk kepentingan organisasi.

4. Kerendahan Hati (*Humility*)

Pemimpin yang menjunjung rendah hati akan menghormati anggota dan mengakui kontribusi anggota terhadap organisasi. Pemimpin yang rendah hati tidak memandang dirinya lebih tinggi dibandingkan anggotanya, melainkan bersedia belajar dari anggotanya, menerima masukan, serta mengutamakan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi.

5. Kepercayaan (*Trust*)

Kepercayaan adalah sikap optimis dan keyakinan pemimpin terhadap kemampuan serta integritas anggota tim. *Servant leader* menunjukkan kepercayaan dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengambil keputusan, menjalankan tugas secara mandiri, dan bertanggung jawab atas peran pemimpin.

3. Kepuasan Kerja (*Job satisfaction*)

a. Pengertian

Para ahli memiliki definisi yang berbeda tentang kepuasan kerja. *Robbins dan Judge* (21), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif terhadap pekerjaan sebagai hasil dari evaluasi atas karakteristik pekerjaan. Di dalam Alvionita (29), Marsinah mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional karyawan terkait pekerjaannya, baik dalam bentuk perasaan positif maupun

negatif. Pandangan tersebut sejalan dengan Sutrisno dalam Santoso dan Yuliantika (30), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh seberapa bahagia atau tidak bahagia karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Menurut definisi yang telah disebutkan sebelumnya, kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap positif karyawan terhadap setiap aspek pekerjaan yang diberikan oleh organisasi. Perasaan yang positif akan melihat pekerjaan sebagai aktivitas yang menyenangkan yang dilakukan dengan tanggung jawab penuh terhadap kesejahteraan organisasi maupun diri sendiri, alih-alih sebagai beban atau kewajiban. Kondisi yang positif ini tidak hanya memengaruhi sikap kerja, tetapi juga mendorong munculnya perilaku sukarela di luar tuntutan tugas formal.

Di sisi lain, karyawan yang kurang mendapatkan perhatian dari perusahaan atau organisasi biasanya memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan. Sikap tersebut dapat menurunkan kepuasan kerja dan berdampak pada berkurangnya kemauan karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra.

b. Faktor-faktor kepuasan kerja

Menurut Suryati (26) terdapat beberapa faktor kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Kondisi kerja

Kondisi kerja mencakup ketersediaan fasilitas, kenyamanan fisik, keamanan, serta dukungan lingkungan yang memadai bagi karyawan untuk menjalankan tugasnya. *Servant leadership* menempatkan kepentingan dan kebutuhan karyawan sebagai fokus utamanya. Dengan lingkungan kerja yang baik menciptakan perasaan dihargai dan dilindungi sehingga kepuasan kerja meningkat.

2. Peraturan

Aspek peraturan meliputi aturan kerja, norma perilaku, nilai-nilai organisasi, serta budaya yang terbentuk di lingkungan kerja. Dalam *servant leadership*, pemimpin adalah *role model* yang membangun budaya positif melalui pelayanan dan keteladanan, jika aturan dan budaya sejalan dengan hal tersebut kepuasan kerja akan tumbuh kuat.

3. Kompensasi

Kompensasi mencakup gaji, tunjangan, bonus, dan reward lain. Ketika pemimpin memastikan sistem kompensasi tidak timpang, sehingga rasa puas dan kepercayaan karyawan dapat meningkat.

4. Efisiensi kerja

Efisiensi berarti kecocokan antara kemampuan, keahlian, dan penempatan tugas karyawan. Dengan berada pada posisi yang

sesuai kemampuan, karyawan dapat bekerja lebih efektif dan tidak terbebani tugas di luar kapasitasnya. Kepuasan kerja yang terbentuk dari kondisi ini mendorong karyawan untuk secara sukarela meningkatkan kualitas kerja sama dan membantu pencapaian tujuan organisasi melalui perilaku OCB.

5. Peluang promosi

Promosi merupakan bentuk pengakuan atas prestasi kerja serta kesempatan untuk berkembang ke posisi yang lebih tinggi. Dengan adanya peluang promosi yang jelas dan adil, karyawan merasa perkembangan kariernya diperhatikan yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja.

6. Rekan kerja

Faktor rekan kerja mengacu pada kualitas hubungan antar karyawan, termasuk kerja sama, komunikasi, dan keharmonisan dalam tim. Ketika pemimpin menyebarkan nilai empati dan kolaborasi, lingkungan kerja menjadi harmonis. Rekan kerja yang saling mendukung membuat karyawan lebih nyaman bekerja dan merasa puas disaat bekerja.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut *Robbins dan Judge* (21), terdapat lima indikator untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Indikator ini menggambarkan sejauh mana suatu pekerjaan menyediakan tugas yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, serta menawarkan peluang untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar. Ketika pekerjaan sesuai dengan minat, keterampilan, dan kemampuan karyawan, maka karyawan cenderung merasa lebih menikmati pekerjaan dan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2. Gaji

Gaji atau kompensasi adalah salah satu elemen kunci yang memengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan muncul ketika karyawan merasa bahwa gaji yang diterima adil dan sebanding dengan beban kerja, tanggung jawab, serta standar kompensasi yang berlaku di industri atau wilayah yang sama.

3. Pengawasan

Pengawasan mencerminkan kualitas hubungan antara karyawan dengan pemimpin. Perhatian, dukungan, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan memiliki pengaruh besar terhadap tingkat kepuasan kerja. Karyawan cenderung lebih puas ketika pemimpin bersikap adil, memberikan instruksi jelas, serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, pengawasan yang terlalu ketat dan otoriter atau kurang memberikan dukungan dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja.

4. Rekan kerja

Hubungan interpersonal dengan rekan kerja merupakan hal penting yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Karyawan cenderung lebih puas ketika dapat bekerja sama dengan baik, saling mendukung, dan menjalin hubungan yang positif dengan sesama anggota tim. Lingkungan kerja yang kolaboratif, saling menghormati, serta memiliki suasana sosial yang harmonis akan meningkatkan kenyamanan dan kepuasan karyawan dalam bekerja.

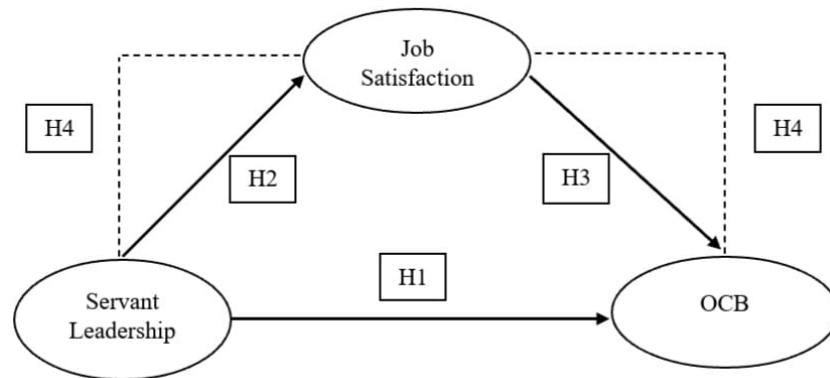
C. Kerangka Penelitian

Dasar teoretis penelitian ini menjelaskan keterkaitan antara *Servant leadership*, *organizational citizenship behavior (OCB)*, dan *job satisfaction*. kerangka konsep penelitian berlandaskan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh *George Homans* yang memandang hubungan dalam organisasi merupakan suatu proses pertukaran timbal balik antara individu dan organisasi (31). Menurut *Homans* dalam *Gimeno et al* (32), pertukaran sosial dalam organisasi tidak hanya berupa imbalan materi, tetapi juga mencakup dukungan emosional, perlakuan adil, penghargaan sosial, bimbingan, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Perlakuan positif yang diterima karyawan akan direspon melalui sikap dan perilaku kerja yang positif termasuk perilaku kerja sukarela (10).

Teori *Servant Leadership* yang diperkenalkan oleh *Greenleaf* menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif berorientasi pada pelayanan, empati, pemberdayaan, dan pengembangan bawahan (24). Dalam konteks Social

Exchange Theory, praktik *servant leadership* dipandang sebagai bentuk pertukaran awal dari pemimpin kepada karyawan yang menumbuhkan perasaan dihargai, didukung, dan diperhatikan. Respons timbal balik pertama muncul dari pertukaran sosial tersebut adalah kepuasan kerja. *Robbins dan Judge* (21), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja.

Kepuasan kerja yang tinggi mendorong karyawan menampilkan perilaku kerja sukarela yang melampaui tuntutan tugas formal, yang dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB tercermin melalui kesediaan membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, mematuhi aturan tanpa pengawasan, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi (10). Berdasarkan alur pemikiran, penelitian memposisikan bahwa *servant leadership* sebagai faktor yang memengaruhi OCB secara langsung maupun secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Gambar di bawah ini menggambarkan kerangka konseptual penelitian berdasarkan hubungan antar variabel tersebut.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan jawaban atau pernyataan sementara yang dikembangkan untuk menjawab permasalahan yang ada. Validitas hipotesis ini akan diuji menggunakan data empiris yang dikumpulkan dari temuan penelitian. Model penelitian dan perumusan hipotesis dapat disusun sebagai berikut berdasarkan kerangka pemikiran dan pengembangan teori yang telah dijelaskan sebelumnya.

1. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Servant leadership menekankan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, empati, pemberdayaan, serta perhaian terhadap kesejahteraan karyawan. Dalam perspektif *Social Exchnage Theory* perilaku ini merupakan bentuk pertukaran sosial awal yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan yang menciptakan rasa dihargai dan kepercayaan sehingga mendorong karyawan untuk

membalasnya dengan perilaku sukarela yang mendukung organisasi. Secara empiris, hubungan antara servant leadership dan OCB telah dibuktikan dalam berbagai penelitian. Wafa *et al* (6) menemukan bahwa servant leadership berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian Mahardika *et al* (10), Nandana *et al* (16), serta Wahdania *et al* (18) juga menunjukkan bahwa semakin baik penerapan servant leadership, semakin tinggi tingkat OCB karyawan. Hasil penelitian memperkuat asumsi bahwa servant leadership merupakan predictor penting dalam mendorong perilaku ekstra peran karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H1: Servant leadership berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

2. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Job Satisfaction

Servant leadership tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan. Pemimpin yang melayani menciptakan lingkungan kerja yang suportif, adil, dan manusiawi. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, perlakuan yang positif akan meningkatkan perasaan nyaman dan dihargai yang tercermin dalam meningkatnya kepuasan kerja. Secara empiris Mahardika *et al* (10), Nandana *et al* (16), dan Fatril *et al* (11) membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan mampu meningkatkan kepuasan kerja

sebagai respons psikologis karyawan atas perlakuan positif dari pemimpin.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H2: *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*

3. Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja mencerminkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang puas cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat serta kemauan untuk memberikan kontribusi lebih dari sekedar tuntutan formal. Dalam kerangka *Sosial Exchange Theory*, kepuasan kerja menjadi bentuk balasan awal yang kemudian berkembang menjadi perilaku kerja sukarela. Penelitian Supriyati *et al* (19) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Mahardika *et al* (10), Nandana *et al* (16), dan Wulandari *et al* (20) yang menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih sering menunjukkan perilaku OCB seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H3: *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

4. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi

Dalam hubungan pertukaran sosial, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh *servant leadership* terhadap OCB. *Servant leadership* menciptakan kondisi kerja yang positif yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja kemudian mendorong karyawan untuk membalas perlakuan positif pemimpin dengan perilaku ekstra peran secara sukarela. Secara empiris, peran mediasi kepuasan kerja telah dibuktikan oleh Febryansyah *et al* (1), Mahadika *et al* (10), Nandana *et al* (16), serta Fatril *et al* (11) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap OCB akan menjadi lebih kuat ketika karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi. Teori dan temuan penelitian sebelumnya memungkinkan perumusan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.