



## Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada CV. Bali Harmoni Bali Zoo)

I Gede Nala Nandana<sup>1\*</sup>, Made Surya Putra<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup>Manajemen, Universitas Udayana, Indonesia

Korespondensi Penulis: [nalanandana688@gmail.com](mailto:nalanandana688@gmail.com)\*

**Abstract.** *Organizational Citizenship* has a positive impact on organizational effectiveness. One factor that can effect OCB is servant leadership, namely a leadership style that focuses on serving team members. Job satisfaction acts as a intervening variable in this research, where job satisfaction is a variable that bridges the effect of servant leadership on OCB. This research aims to analyze and explain the effect of servant leadership on OCB with job satisfaction as a mediating variable. By using a quantitative approach, this research is expected to provide insight into how servant leadership can encourage OCB behavior by increasing employee job satisfaction. This research was conducted on employees of the CV operational division. Bali Harmoni Bali Zoo, with a total sample of 75 employees obtained using the saturated sampling method. Data collection was carried out by interviews and distributing questionnaires. The analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM) using the Partial Least Square (PLS) approach. The results of the analysis show that 1) servant leadership has a positive and significant effect on employee OCB, 2) servant leadership has a positive and significant effect on employee job satisfaction, 3) job satisfaction has a positive and significant effect on employee OCB, 4) job satisfaction mediates the effect of servant leadership on Employee OCB. The implications of this research theoretically support the findings of previous research through the perspective of social exchange theory. The practical Behavior is extra-role behavior carried out voluntarily by employees and implications of this research provide a policy reference for organizational leaders and management to increase employee OCB through servant leadership and job satisfaction.

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

**Abstrak.** *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku ekstra peran yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan dan memiliki dampak positif terhadap efektivitas organisasi. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi OCB adalah *servant leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang fokus pada melayani anggota tim. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini, dimana kepuasan kerja menjadi variabel yang menjembatani pengaruh *servant leadership* terhadap OCB. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai bagaimana *servant leadership* dapat mendorong perilaku OCB melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan divisi operasional CV. Bali Harmoni Bali Zoo, dengan jumlah sampel sebanyak 75 karyawan yang diperoleh menggunakan metode sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil analisis menunjukkan bahwa 1) *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan, 2) *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, 3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan, 4) kepuasan kerja memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB karyawan. Implikasi dari penelitian ini secara teoritis mendukung temuan hasil penelitian terdahulu melalui perspektif teori pertukaran sosial.

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

## 1. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. SDM harus melakukan perilaku ekstra peran karena perilaku ekstra peran ini dapat menguntungkan suatu organisasi, terlepas dari tanggung jawab formal yang diberikan oleh organisasi (Larasati & Susilowati, 2021). Manajemen SDM yang efektif sangat penting bagi perusahaan yang ingin mencapai pertumbuhan dan daya saing (Charmati & Surya 2019). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berperan penting mendukung praktik SDM berkinerja tinggi karena melibatkan peran tambahan karyawan dalam organisasi. Banyak organisasi yang semakin sadar akan pentingnya *OCB* dalam kehidupan organisasi karena mempunyai dampak signifikan pada keberhasilan organisasi dan kelangsungannya dalam lingkungan bisnis kompetitif (Alhashedi *et al.*, 2021).

CV. Bali Harmoni Bali Zoo merupakan sebuah organisasi yang bergerak dalam bidang pariwisata. Bali Zoo memiliki banyak hal untuk ditawarkan kepada pengunjung yang ingin menjelajahi dan menikmati keindahan flora dan fauna tropis di lingkungan yang terawat dengan baik. Bali Zoo juga menawarkan pengalaman interaktif dengan hewan-hewan eksotis, seperti berfoto dengan hewan, memberi makan hewan, dan mengikuti program konservasi. CV. Bali Harmoni Bali Zoo membutuhkan personel yang kompeten yang memiliki etos kerja yang kuat, kreativitas, disiplin, dan kemauan untuk melampaui tanggung jawab yang diberikan, sehingga memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas operasional organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 10 karyawan divisi operasional, peneliti menduga bahwa adanya masalah yang terjadi terkait *OCB* karyawan di CV. Bali Harmoni Bali Zoo seperti pada Tabel 1.

**Tabel 1. Hasil Wawancara Pra-Survei tentang *OCB* karyawan CV. Bali Harmoni Bali Zoo**

No.	Pernyataan	Jawaban					Total
		STS	TS	N	S	SS	
1	Saya bersedia membantu rekan kerja baru beradaptasi dengan lingkungan kerja	4			3	3	10
2	Saya sering datang lebih awal	1			9		10
3	Saya selalu fokus pada sisi buruk seseorang daripada melihat sisi positifnya	10					10
4	Saya mengambil langkah-langkah untuk mencoba mencegah masalah dengan agen lain atau personel lain di organisasi	3	1		6		10
5	Saya menghadiri acara-acara yang tidak diwajibkan tetapi membantu citra organisasi	2	3		3	2	10

Sumber: Data diolah, 2024

Hasil pra-survei menunjukkan bahwa terdapat masalah pada *OCB* karyawan dimana masih terdapat pemilihan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju yang dilakukan oleh responden. Pada pernyataan pertama, di dalam operasional organisasi kebun binatang, karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi, terutama dalam hal merawat hewan, menjaga keamanan, atau berinteraksi dengan pengunjung dan setiap karyawan memiliki tingkat keterlibatan yang berbeda dalam hal membantu rekan kerja baru, beberapa karyawan mungkin merasa bahwa membantu rekan kerja baru bukanlah tanggung jawab utama mereka atau bukan area di mana mereka merasa memiliki keahlian atau minat khusus. Pada pernyataan kedua, karyawan dengan tugas atau tanggung jawab tertentu merasa bahwa kehadiran lebih awal bukanlah aspek yang krusial untuk kinerja atau efektivitas pekerjaan mereka. Pada pernyataan keempat, beberapa karyawan ragu-ragu untuk mengambil langkah-langkah pencegahan karena mereka tidak yakin apakah upaya mereka akan dihargai atau mendapat respons positif dan pernyataan kelima, karyawan memiliki jadwal yang padat atau tugas yang menuntut, dan menghadiri acara tambahan di luar jam kerja dapat membebani waktu mereka karena beberapa karyawan mungkin merasa bahwa waktu yang dihabiskan untuk menghadiri acara yang tidak diwajibkan dapat digunakan lebih efisien untuk menyelesaikan tugas-tugas utama mereka.

*OCB* mengacu pada karyawan yang meningkatkan nilai pekerjaan mereka dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi. *OCB* merupakan aspek khas dari kinerja individu di tempat kerja. Organisasi akan berkembang jika personel memenuhi tanggung jawab utamanya dan juga cenderung melakukan aktivitas lain, termasuk kolaborasi, saling membantu, memberikan nasihat, terlibat secara aktif, dan memanfaatkan waktu kerja mereka secara efisien (Suharsono & Suci, 2019). Nadiaswari dan Adnyani (2024) menegaskan bahwa karyawan harus menunjukkan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (*OCB*) dengan menunjukkan tindakan sukarela untuk melakukan tugas di luar peran dan kewajiban yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam kondisi optimal. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang menguntungkan yang dialami oleh individu di tempat kerja ketika persyaratan mereka terpenuhi secara memadai (Handoko 2012: 193). Sutrisno (2019) menegaskan bahwa kebahagiaan kerja bersifat subjektif, dengan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda yang dipengaruhi oleh sistem nilai pribadi mereka. Variasi tingkat kepuasan kerja biasanya memengaruhi sikap karyawan tentang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat menjadi katalis bagi terwujudnya *OCB*, karena karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi cenderung akan melampaui tanggung jawab yang diberikan, membantu rekan kerja, dan memberikan pendapat yang baik terhadap organisasi (Mutiarni & Hidayati, 2018). Tingginya

tingkat kepuasan kerja yang mendorong munculnya *OCB* pada karyawan, memungkinkan karyawan untuk lebih berintegrasi dengan lingkungan kerjanya.

Unsur kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi *OCB*. *OCB* juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar diri karyawan, seperti gaya kepemimpinan (Organ et al., 2004). Pemimpin organisasi masih banyak menggunakan model kepemimpinan otoriter tanpa melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan (Wahyuni et al., 2022). Perubahan pada bidang teknologi, budaya kerja, dan dinamika organisasi di era sekarang menghadirkan tantangan baru dalam bidang manajemen dan kepemimpinan (Purwanto et al., 2021). *Servant leadership* merupakan pendekatan yang menjanjikan dalam menghadapi tantangan dalam era bisnis dan organisasi yang terus berkembang (Alia et al., 2023). *Servant leadership* telah berkembang menjadi konsep penting yang sangat membantu menentukan bagaimana karyawan berperilaku dan mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi, sehingga memfasilitasi keadilan organisasi (Kumari et al., 2021).

Lapointe & Vandenberghe (2018) menegaskan *servant leadership* merupakan kecenderungan bawaan individu untuk membimbing orang lain, membantu karyawan dalam menyelesaikan masalah terkait pekerjaan, dan memprioritaskan pertumbuhan karier mereka dengan secara konsisten menunjukkan transparansi, kesetaraan, dan integritas. *Servant leadership* berorientasi pada kepemimpinan pelayanan, berbasis pengetahuan, inklusif, bertanggung jawab, beretika dan sosial, serta dapat mengurangi konflik dalam organisasi. *Servant leadership* mengutamakan kebutuhan pengikutnya dan memperlakukan bawahannya sebagai rekan kerja (Sari et al., 2023). Perilaku dari pemimpin inilah yang merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi *OCB* (Ramdani et al., 2023).

Hubungan antara *servant leadership* dengan *OCB* memiliki dasar yang sangat meyakinkan, mengingat *servant leadership* menjadi faktor kunci yang membentuk *OCB*. Penelitian Monica & Partina (2024) dengan sampel karyawan BKPSDM Kabupaten Klaten, hasilnya menunjukkan bahwa *servant leadership* berdampak positif dan signifikan terhadap *OCB* karyawan. Hasil yang sama juga ditunjukkan dari penelitian Setiawan (2019) dengan objek karyawan PT. Cobra Denta Group, hasilnya menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *OCB*, hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Reaso & Wibowo (2022), menyatakan semakin tinggi perilaku *servant leadership* yang dilakukan oleh pimpinan organisasi maka semakin tinggi juga perilaku *OCB* pada karyawan. Fatri et al. (2022) menemukan peningkatan sikap *servant leadership* dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang juga cenderung meningkatkan perilaku *OCB* pada karyawan. Hubungan

pemimpin yang menggunakan model *servant leadership* dengan karyawan di suatu organisasi menumbuhkan hubungan yang baik. Perilaku *servant leadership* mendorong para pekerja untuk termotivasi mengeksekusi tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, akan meningkatkan perilaku *OCB* pada karyawannya.

## **Hipotesis Penelitian**

### **Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

*Servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada melayani dan memenuhi kebutuhan anggota tim. Gaya kepemimpinan ini mempunyai dampak signifikan terhadap *OCB* dalam konteks organisasi, karena *servant leadership* dapat mempengaruhi *OCB*.

Amir (2019), Luu (2019), Aprilida et al. (2019), Ghalavi & Nastiezaie (2020), Asroti et al. (2022), Reaso & Wibowo (2022), dan Setiawan (2019) menemukan *servant leadership* berdampak positif signifikan pada *OCB*. Hasil penelitian menunjukkan semakin tinggi *servant leadership* maka semakin tinggi perilaku *OCB* karyawan.

**H1: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.**

### **Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja**

*Servant leadership* cenderung menciptakan lingkungan kerja yang memberikan perasaan dukungan dan kepedulian terhadap karyawan. Pemimpin yang mempraktikkan *servant leadership* sering kali menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan, aspirasi, dan keinginan karyawannya. Mereka berusaha memahami dan memenuhi harapan karyawan, sehingga mendorong terciptanya suasana kerja yang lebih positif dan bersahabat.

Karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan diperhatikan dalam lingkungan seperti ini, hal ini dapat memunculkan kepuasan kerja pada karyawan. Saputra & Riana (2021), Adiguzel et al. (2019), Achen et al. (2019), Singh & Ryhal (2020), Hassanudin et al. (2020), Akbar & Nurhidayati Tukad & Surya (2023), Mikel et al. (2021), dan Setiawan (2019) menemukan *servant leadership* berdampak positif signifikan pada kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan pemimpin yang menerapkan *servant leadership* dengan baik, maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

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

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih loyal terhadap organisasi. Mereka melihat organisasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja dan merasa terhubung dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mengarah pada perilaku *OCB* karena karyawan yang loyal cenderung lebih bersedia memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Jufrizen *et al.* (2023), Putri & Setyaningrum (2023), Purwanto *et al.* (2021), Fitriio *et al.* (2019), Muliani & Perkasa (2023), Stephanie *et al.* (2024), Rusilawati *et al.* (2023), Elvina *et al.* (2023), dan Setiawan (2019) menemukan kepuasan kerja berdampak positif signifikan pada *OCB*. Hasil penelitian menunjukkan peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan *OCB* karyawan secara signifikan.

**H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.**

### **Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *servant leadership* dan *OCB*. *Servant leadership* menciptakan kepuasan kerja dengan menciptakan iklim kerja positif dan hubungan kuat pemimpin dan karyawan. Kepuasan kerja kemudian mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dan bersedia berpartisipasi dalam perilaku *OCB*.

Kepuasan kerja berperan sebagai penghubung yang menggambarkan bagaimana *servant leadership* mempengaruhi *OCB* melalui pengaruh positifnya pada kepuasan kerja. Wahyu *et al.* (2019), Putra & Firtri (2021), Jufrizen *et al.* (2023), Hamdan *et al.* (2020), Sendjaya *et al.* (2019), Monica & Partina (2024), Ulfah *et al.* (2023), Fatriel *et al.* (2023) dan Setiawan (2019) menemukan *servant leadership* mempunyai hubungan positif dan berdampak signifikan pada *OCB* saat menggunakan kepuasan kerja sebagai mediasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan kepuasan kerja memediasi pengaruh *servant leadership* pada *OCB*.

**H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.**

## **2. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian memakai teknik kuantitatif bercirikan kausalitas asosiatif, untuk mengidentifikasi pengaruh dan menetapkan hubungan kausal antar variabel yang diteliti (Sugiyono, 2022: 37). Penelitian untuk menjelaskan bagaimana *servant leadership* menumbuhkan perilaku *OCB* melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan, memakai

metodologi kuantitatif. Penelitian pada karyawan divisi operasional CV. Bali Harmoni Bali Zoo dengan sampel 75 karyawan yang diperoleh melalui metode sampling jenuh. Pengumpulan data melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Metode analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS). Penelitian memakai metode sampling jenuh untuk penentuan sampelnya. Sampling jenuh merupakan strategi penentuan sampel dimana setiap anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2022: 85).

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Pengujian Instrumen

##### a. Uji Validitas

“Instrumen dikatakan valid apabila nilai *r-Pearson Correlation* (Koefisien korelasi)  $\geq 0,3$ .” Hasil uji validitas pada Tabel 4.2 menunjukkan seluruh variabel memiliki koefisien korelasi  $> 0,30$  dengan skor agregat seluruh item pernyataan, maka instrumen penelitian ini valid (Sugiyono, 2022: 267).

Hasil uji validitas instrumen penelitian ini memperlihatkan semua item pertanyaan memenuhi syarat validitas, dengan nilai koefisien korelasi masing-masing item  $> 0,3$ . Hasil ini menunjukkan setiap butir pertanyaan memiliki hubungan yang cukup kuat dengan total skor variabel yang diukur, sehingga instrumen ini dapat dianggap valid untuk dipakai pada pengambilan data penelitian lebih lanjut. Hasil uji Validitas Instrumen dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen**

Variabel	Indikator	<i>Pearson Colleration</i>	Keterangan
	Y1.1	0,675	Valid
	Y1.2	0,680	Valid
	Y1.3	0,810	Valid
	Y2.1	0,730	Valid
<b>Organizational Citzenship Behavior (Y)</b>	Y2.2	0,791	Valid
	Y2.3	0,816	Valid
	Y3.1	0,754	Valid
	Y3.2	0,653	Valid
	Y4.1	0,719	Valid
	Y4.2	0,664	Valid
	Y5.1	0,737	Valid
	Z1.1	0,827	Valid
	Z1.2	0,736	Valid
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	Z2.1	0,738	Valid
	Z2.2	0,772	Valid
	Z3.1	0,863	Valid
	Z3.2	0,793	Valid
	Z4.1	0,786	Valid
	Z4.2	0,781	Valid
	X1.1	0,654	Valid
	X1.2	0,715	Valid

	X1.3	0,664	Valid
	X2.1	0,652	Valid
	X2.2	0,684	Valid
<i>Servant Leadership</i> (X)	X3.1	0,789	Valid
	X3.2	0,788	Valid
	X3.3	0,771	Valid
	X4.1	0,714	Valid
	X4.2	0,845	Valid
	X5.1	0,813	Valid
	X5.2	0,832	Valid

Sumber: Data Diolah, 2024

### Uji Reliabilitas

Instrumen penelitian reliabel apabila instrumen mempunyai nilai *cronbach alpha*  $\geq 0,60$  (Sugiyono, 2022: 131). Semua variabel memiliki Cronbach's Alpha cukup besar,  $\geq 0,60$ , memperlihatkan ide pengukuran untuk setiap variabel dalam kuesioner dapat dipercaya; item dalam setiap variabel sesuai sebagai instrumen penelitian. Hasil penilaian reliabilitas disajikan dalam Tabel 3.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

Instrumen	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,912	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,912	Reliabel
<i>Servant Leadership</i> (X)	0,925	Reliabel

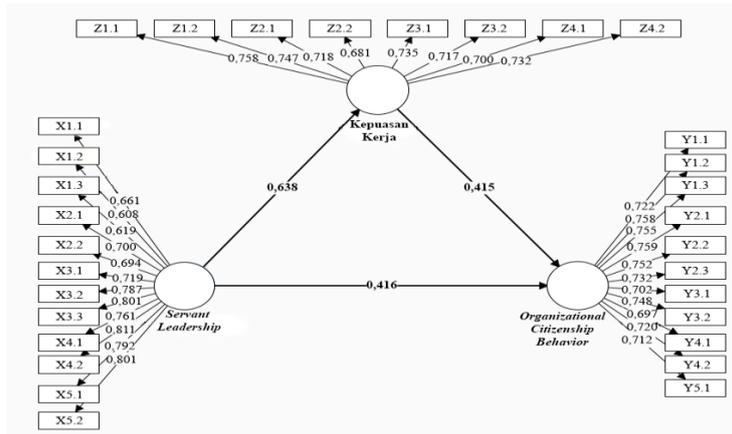
Sumber: Data Diolah, 2024

### Hasil Analisis Data Penelitian

#### Analisis Model Penelitian dengan Metode *PLS (Partial Least Square)*

##### a. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk memastikan pengukuran yang dilakukan valid dan reliabel. Terdapat beberapa evaluasi pada model pengukuran ini, yaitu uji *convergent validity*, *composite reliability* dan *discriminant validity*. Gambar model evaluasi *outer model* digambarkan pada Gambar 1.



Sumber: Data Diolah, 2024

Gambar 1. Diagram Jalur Model Pengukuran

**b. Convergent Validity**

*Convergent validity* diukur melalui nilai *outer loading*. Skala pengukuran penelitian ini adalah “nilai *outer loading* 0,60 karena merupakan tahap awal dari pengembangan skala pengukuran” (Ghozali, 2021: 68). “Item yang memiliki nilai *outer loading* < 0,60 akan dihapus dari model. Uji *convergent validity* dengan nilai *outer loading* masing-masing variabel penelitian menunjukkan nilai *outer loading* > 0,60.” Semua item tersebut dapat digunakan untuk melakukan pengukuran pada variabel dan telah memenuhi kriteria *convergent validity*.

**c. Average Variance Extracted**

Nilai-nilai AVE pada setiap variabel > 0,50, menunjukkan masing-masing konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang baik.

**d. Discriminant Validity**

*Discriminant validity* yaitu sesuai gagasan ukuran konstruk yang berbeda tidak boleh menunjukkan korelasi substansial. Nilai yang dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan, “jika nilai korelasi *cross loading* dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten lain”. Uji *discriminant validity* dengan nilai *cross loading* dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Pengujian *Discriminant Validity* dengan *Cross Loading*

Item	Variabel		
	<i>Servant Leadership</i> (X)	Kepuasan Kerja (Z)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)
X1.1	0,661	0,226	0,269
X1.2	0,608	0,196	0,296
X1.3	0,619	0,285	0,269
X2.1	0,700	0,391	0,430
X2.2	0,694	0,456	0,415
X3.1	0,719	0,358	0,378
X3.2	0,787	0,428	0,534
X3.3	0,801	0,605	0,556
X4.1	0,761	0,456	0,485

X4.2	<b>0,811</b>	0,536	0,603
X5.1	<b>0,792</b>	0,668	0,652
X5.2	<b>0,801</b>	0,599	<b>0,711</b>
Y1.1	0,479	0,524	<b>0,722</b>
Y1.2	0,416	0,459	<b>0,758</b>
Y1.3	0,570	0,512	<b>0,755</b>
Y2.1	0,581	0,611	<b>0,759</b>
Y2.2	0,584	0,592	<b>0,752</b>
Y2.3	0,467	0,453	<b>0,732</b>
Y3.1	0,430	0,479	<b>0,702</b>
Y3.2	0,416	0,407	<b>0,748</b>
Y4.1	0,463	0,409	<b>0,697</b>
Y4.2	0,545	0,421	<b>0,720</b>
Y5.1	0,468	0,544	<b>0,712</b>
Z1.1	0,521	<b>0,758</b>	0,564
Z1.2	0,544	<b>0,747</b>	0,627
Z2.1	0,458	<b>0,718</b>	0,533
Z2.2	0,369	<b>0,681</b>	0,324
Z3.1	0,425	<b>0,735</b>	0,436
Z3.2	0,432	<b>0,717</b>	0,451

Sumber: Data Diolah, 2024

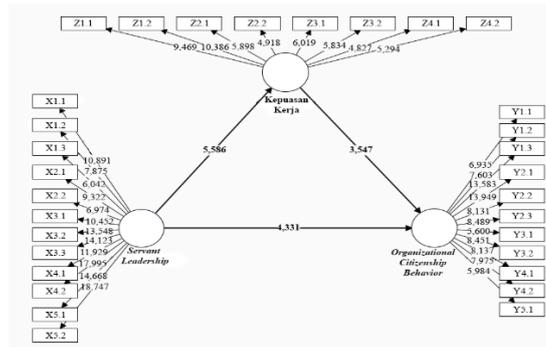
Menurut Tabel 4, semua item menunjukkan nilai korelasi cross loading dengan variabel latennya yang melebihi korelasi dengan variabel laten lainnya. Validitas diskriminan dapat dinilai dengan membandingkan akar kuadrat dari  $\sqrt{AVE}$  untuk setiap variabel dengan korelasi antara variabel tersebut dan variabel lain dalam model. Model menunjukkan validitas diskriminan yang kuat ketika akar kuadrat dari AVE untuk setiap variabel melebihi korelasi dengan variabel lain dalam model. Penilaian validitas diskriminan yang menggunakan akar kuadrat dari  $\sqrt{AVE}$  menunjukkan nilai akar AVE untuk setiap variabel melebihi nilai korelasi di antara variabel lain. Semua variabel dalam penelitian ini telah mencapai validitas diskriminan.

#### ***e. Composite Reliability***

Uji reliabilitas variabel diukur dengan *composite reliability*. “Variabel dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* > 0,70” (Hair *et al.*, 2017: 127). Uji *composite reliability* menunjukkan masing-masing variabel mempunyai nilai > 0,70. Semua variabel dalam penelitian ini memenuhi syarat reliabilitas.

#### ***f. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)***

Inner model digunakan untuk menguji model struktural yang menggambarkan hubungan antar variabel laten. Evaluasi dilakukan dengan *R-square* ( $R^2$ ) untuk konstruk endogen dan *Stone-Geisser Q-square* untuk relevansi prediktif. Hasil evaluasi *inner model* dijelaskan pada Gambar 4.2.



Sumber: Data Diolah, 2024

Gambar 2. Diagram Jalur Model Struktural

**f. Nilai R-square**

Perhitungan nilai *R-square* bertujuan melihat besarnya nilai korelasi dari variabel endogen yang dihasilkan dari estimasi *PLS* pada masing-masing jalur. Nilai *R-square* untuk variabel kepuasan kerja 0,407, menunjukkan 40,7% kepuasan kerja dipengaruhi *organizational citizenship behavior*, 59,3% sisanya dipengaruhi faktor di luar model. Nilai *R-square* untuk variabel *organizational citizenship behavior* 0,566, menunjukkan 56,6% dari konstruk ini dipengaruhi *servant leadership* dan kepuasan kerja, sementara 43,4% sisanya dipengaruhi faktor di luar model.

**g. Nilai Q-square**

Nilai *Q-square* ( $Q^2$ ) untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan model dan juga estimasi parameternya yang dihitung dengan rumus berikut.

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,407) (1 - 0,566) \\
 &= 1 - (0,593) (0,434) \\
 &= 1 - 0,257 \\
 &= 0,743
 \end{aligned}$$

Hasil *Q-Square* 0,743, berarti nilai *Q-Square* lebih dari nol. Hasil *Q-square* ini menunjukkan bahwa 74,3% variasi *organizational citizenship behavior* oleh *servant leadership* dan kepuasan kerja, 25,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

**Pengujian Hipotesis**

Tabel 5. Hasil Pengaruh Langsung

Pengaruh Langsung	Path Coefficient	STDEV	T-statistik	P-value	Keterangan
Servant Leadership -> Organizational Citizenship	0,416	0,096	4,331	0,000	Signifikan

<i>Behavior</i>					
<i>Servant Leadership</i> -> Kepuasan Kerja	0,638	0,114	5,586	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,415	0,117	3,547	0,000	Signifikan

Sumber: Data Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 5 dapat dijelaskan hasil pengaruh langsung variabel berikut.

**a. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil analisis *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,416 dan nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai alpha sebesar 0,05 ( $p\text{-value} < \alpha$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan yang berarti H1 dalam penelitian ini terdukung.

**b. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis *servant leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,638 dan nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai alpha sebesar 0,05 ( $p\text{-value} < \alpha$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang berarti H2 dalam penelitian ini terdukung.

**c. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil analisis kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,415 dan nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai alpha sebesar 0,05 ( $p\text{-value} < \alpha$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan yang berarti H3 dalam penelitian ini terdukung.

Mediasi variabel kepuasan kerja pada pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* juga diuji dalam penelitian ini. Analisis pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini dapat dilihat pada penjelasan hasil analisis dalam tabel 6.

**Tabel 6. Hasil Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh Tidak Langsung	<i>Path Coefficient</i>	STDEV	T-statistik	<i>P-value</i>	Keterangan
<i>Servant Leadership</i> -> Kepuasan Kerja -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,265	0,092	2,885	0,004	Signifikan

Sumber: Data Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 6 dapat dijelaskan hasil pengaruh tidak langsung variabel sebagai berikut.

- a) Kepuasan kerja memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,265 dan *p-value* 0,004, nilai tersebut lebih kecil dari nilai alpha sebesar 0,05 (*p-value* <  $\alpha$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi dalam pengaruh antara *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* yang berarti H4 dalam penelitian ini terdukung.

#### **4. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

##### **Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil analisis hipotesis pada pengaruh *servant leadership* terhadap *OCB* menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hasil dari analisis tersebut mengartikan bahwa semakin tinggi pengaruh *servant leadership* yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin besar tingkat perilaku *OCB* karyawan tersebut. Hasil ini penelitian juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wahdania *et al.* (2020), dan Khian & Bernarto (2021) yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *OCB*. Menurut teori pertukaran sosial, ketika seorang karyawan dilayani dengan baik oleh organisasi dan pemimpin mereka, mereka cenderung bersikap dan berperilaku lebih baik (Satyawati & Rahyuda, 2022).

*Servant leadership* selalu berusaha mendorong karyawan untuk berkembang dan memaksimalkan bakat mereka, ketika karyawan menerima *feedback* yang tepat, mereka akan meningkatkan perilaku dan kinerja mereka (Ghalavi & Nastiezaie, 2020). *Servant leadership* dapat meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka. *Servant leadership* menunjukkan kepedulian yang kuat terhadap kebutuhan pengikutnya dan memperlakukan pengikutnya dengan adil, dapat membangun hubungan pertukaran sosial berbasis kepercayaan dengan pengikutnya (Chon & Zoltan, 2019).

##### **Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis hipotesis pada pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil dari analisis tersebut mengartikan bahwa semakin tinggi perilaku *servant leadership* maka tingkat kepuasan kerja juga akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widiastuti *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Siagian (2019) juga menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, yang dimana penerapan *servant leadership* yang penuh empati dengan para karyawannya akan menumbuhkan perasaan dihargai pada karyawan.

Menurut teori pertukaran sosial, ketika seorang pemimpin menerapkan gaya *servant leadership*, pemimpin tersebut menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana kebutuhan dan kesejahteraan karyawan diutamakan (Afrianty *et al.*, 2020). Karyawan akan merasa dihargai, dipercaya, dan didukung, sehingga mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka (Bayangkari *et al.*, 2024). Penerapan *servant leadership* memberikan pengaruh besar terhadap upaya organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga ketika pemimpin menerapkan *servant leadership* dengan baik maka dapat menciptakan dan memelihara kepuasan kerja karyawan (Afrianti *et al.*, 2020).

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil analisis hipotesis pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB* menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hasil dari analisis tersebut mengartikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi perilaku *OCB* karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sholikhah & Frianto (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Purnomo *et al.* (2023) juga menyatakan bahwa sikap positif berupa kepuasan kerja, akan secara sukarela, dan tanpa perhitungan waktu saling koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi untuk menghasilkan suatu kinerja sebaik mungkin.

Teori pertukaran sosial menjelaskan bagaimana menjaga keseimbangan pertukaran sosial antara organisasi dan karyawannya. Karyawan akan merasa puas atas pekerjaan mereka dan akan melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi ketika organisasi dapat memberikan dukungan yang diperlukan dan peduli akan kesejahteraan karyawannya (Nurfayani & Wibawa, 2022). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya mampu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan dengan sungguh-sungguh dan dikerjakan dengan semaksimal mungkin serta bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya (Mahardika & Wibawa, 2019). Karyawan juga dapat memiliki keterikatan dengan pekerjaannya sehingga enggan untuk meninggalkan pekerjaan yang dilakukan (Watoni & Suyono, 2019).

### **Kepuasan kerja dalam Memediasi Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil analisis hipotesis pada kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* melalui kepuasan kerja sebagai

mediasi. Hasil dari analisis tersebut mengartikan bahwa semakin tinggi perilaku *servant leadership*, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan, yang kemudian berdampak pada peningkatan *OCB* karyawan. Kepuasan kerja mampu menjadi mediasi antara *servant leadership* dan *OCB*, dimana perilaku *servant leadership* yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku *OCB* yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiawan (2019) yang menyatakan bahwa dengan meningkatnya *servant leadership* akan mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya juga akan meningkatkan *OCB* karyawan di organisasi. Jufrizen *et al.* (2023) juga menyatakan bahwa kepemimpinan dengan tipe *servant leadership* akan mampu memberikan dorongan atau motivasi kerja yang positif bagi karyawan yang pada akhirnya akan mampu memberikan kepuasan kerja yang baik dan berdampak positif pada perilaku *OCB* karyawannya.

Menurut teori pertukaran sosial, hubungan sosial didasarkan pada prinsip timbal balik, dimana individu merasa berkewajiban untuk membalas kebaikan yang mereka terima (West & Turner, 2008: 215). *Servant leadership* meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui dukungan, pengakuan, dan perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka akan merasa berterima kasih dan berkomitmen untuk memberikan kembali kepada organisasi. *Servant leadership* yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan karyawan, pemberdayaan karyawan, dan membantu karyawan mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh, dapat digunakan sebagai cara untuk menumbuhkan kepuasan kerja karyawan sekaligus perilaku *OCB* karyawan (Puspasari, 2023).

## 5. KESIMPULAN

Simpulan yang didapat berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Semakin tinggi pengaruh *servant leadership* yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin besar tingkat perilaku *OCB* karyawan CV. Bali Harmoni Bali Zoo.
- 2) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi perilaku *servant leadership* maka tingkat kepuasan kerja karyawan CV. Bali Harmoni Bali Zoo juga akan semakin meningkat.
- 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi perilaku *OCB* karyawan CV. Bali Harmoni Bali Zoo.

- 4) Kepuasan kerja memediasi pengaruh servant leadership terhdap *OCB*. Semakin tinggi perilaku *servant leadership*, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan *OCB* karyawan CV. Bali Harmoni Bali Zoo.

## **6. DAFTAR PUSTAKA**

- Achen, R. M., Dodd, R., & Plunkett, K. (2019). Servant as leader: The effects of servant-leaders on trust, job satisfaction, and turnover intentions in intercollegiate athletics. *Theory & Practice*, 6(1), 13-36.
- Afrianty, T. W., Kusumaningias, A., & Sulisty, M. C. W. (2020). Implementasi servant leadership serta dampaknya terhadap sikap kerja karyawan. *Niagiawan*, 9(2), 144-154.
- Agung, A. A. G., Yudana, M., & Widiana, I. W. (2024). The influence of servant leadership on job satisfaction and impact on teacher performance of junior high school in the Central Lombok district. *International Journal of Religion*, 5(4), 1-10.
- Akbar, E., & Nurhidayati, N. (2018). Peningkatan kinerja melalui servant leadership, disiplin kerja, dan kepuasan kerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(1), 35-48.
- 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, 525-535.
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 472-484.
- Alhashedi, A. A. A., Bardai, B., Al-Dubai, M. M. M., & Alaghbari, M. A. (2021). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 39-54.
- Alia, M., Santoso, P. M., Iwanussoleh, I., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan yang melayani menghadapi tantangan dan manfaat dalam era bisnis yang berkembang. *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 224-237.
- 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.
- Apriani, A., Widayanti, C. C., Magito, M., & Shafwan, S. (2021). The effect of organizational climate and servant leadership on job satisfaction and their impacts on employees' performance in the midst of COVID-19 pandemic. *Journal of Management and Business Innovations*, 3(2), 1-10.
- Aprilda, R. S., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2019). Servant leadership, organization commitment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(4), 57-64.

- Asroti, A., Mochlasin, M., & Ridlo, M. (2022). Pengaruh servant leadership, etos kerja Islami, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening. *Jesya*, 5(2), 2179-2191.
- Aswin, A. E., & Rahyuda, A. G. (n.d.). Pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior dengan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(5), 2729-2755.
- Aziez, M. S., & Nugroho, S. P. (2023). Pengaruh servant leadership dan human capital terhadap kepuasan kerja dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. *VALUE*, 4(1), 100-116.
- Aziz, K., Awais, M., Hasnain, S. S. U., Khalid, U., & Shahzadi, I. (2018). Do good and have good: Does servant leadership influence organizational citizenship behavior. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(4), 7-16.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*.
- Budirianti, B. L. R., Agusdin, A., & Surati, S. (2020). The influence of work discipline, motivation, job satisfaction and the work environment on the performance of contract employees. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(11), 174-184.
- Khian, H. S., & Bernarto, I. (2021). Pengaruh servant leadership, perceived organizational support, dan well-being terhadap organizational citizenship behavior pada guru SMK Mudita Kota Singkawang. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, 17(2), 212-231.
- Krisna, A. B. (2022). Peran kepemimpinan melayani dalam proses perolehan predikat wilayah birokrasi bersih dan melayani (WBBM) Rutan Klas IIB Purworejo–Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(1), 71-82.
- Lantu, T. P., Oka, W. B., & Sutedjo, T. (2007). *Servant leadership: The ultimate calling to fulfill your life's greatness*. Yogyakarta: Gradien Books.
- Pengaruh servant leadership dan komitmen organisasional karyawan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Blue Bird Group Surabaya. *Agora*, 1(3), 15-32.
- Pradnyawati, N. M. S., & Dewi, A. I. G. A. (2023). Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan job insecurity terhadap organizational citizenship behavior. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(8), 1608-1615.
- Purjani, N. L. P., & Riana, I. G. (2018). The implication of person-job fit and person-organization fit on organizational citizenship behavior. *International Journal of Science and Research*, 8(9), 1625-1630.
- Purnamasari, N. P. D., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 12(01), 849-859.
- Sapengga, S. E. (2016). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Agora*, 4(1), 645-650.

- Saputra, B., & Anindita, R. (2021). Peran servant leadership dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan pada industri manufaktur. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 12-20.
- Sari, S., Kurniawan, H., & Okfrima, R. (2023). Peran servant leadership terhadap perilaku kerja inovatif pegawai pemerintahan kota. *Psyche 165 Journal*, 16(1), 8-13.
- 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.
- Sayoga, I. W. P. A., Kawiana, I. P. G., & Astrama, I. M. (2022). Pengaruh servant leadership dan etos kerja terhadap kinerja pegawai. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 2(1), 12-20.
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform*. Switzerland: Springer.
- Sendjaya, S., Pekerti, A. A., Cooper, B. K., & Zhu, C. J. (2019). Fostering organisational citizenship behavior in Asia: The mediating roles of trust and job satisfaction. In *Leading for high performance in Asia: Contemporary research and evidence-based practices*.
- Setiawan, W. S. (2019). Pengaruh servant leadership terhadap organizational citizenship behaviour, melalui kepuasan kerja sebagai mediasi di PT. Cobra Dental Group. *Agora*, 7(2), 1-6.
- Setyaningrum, A. C. (2019). Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 824-831