

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR*, MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI DI PT. COBRA DENTAL GROUP

Willie Surya Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: williesetiawan96@yahoo.com

Abstrak, Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja sebagai mediasi di PT.Cobra Dental Group. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT.Cobra Dental Group yang telah bekerja selama lebih dari satu tahun. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh. Jumlah sampel yang diteliti sebanyak 84 orang responden. Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Variabel dalam penelitian ini adalah *Servant Leadership* sebagai variabel endogen serta kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel eksogen. Hasil analisis data menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja sebagai mediasi di PT.Cobra Dental Group.

Kata Kunci: *Servant Leadership*, *Organizational Citizenship Behaviour*, Kepuasan Kerja, PT.Cobra Dental Group

PENDAHULUAN

Fenomena yang terjadi di PT. Cobra Dental Group berdasarkan hasil wawancara kepada 10 karyawan dapat diketahui kurangnya rasa kerjasama atau saling menghormati antar sesama rekan kerja atau atasan dan bawahan. Pekerjaan yang melebihi kemampuan karyawan sehingga menyebabkan karyawan merasa malas bekerja. Fenomena ini menunjukkan masih rendahnya *organizational behavior citizenship* (OCB) karyawan. Menurut Zhang (2011) bahwa hubungan antar karyawan yang saling mendukung rekan kerja dalam cara yang menguntungkan organisasi, bekerja menuju tujuan organisasi, hal ini adalah gambaran dari OCB karyawan yang tinggi. Sedangkan organisasi sangat membutuhkan karyawan dengan OCB yang tinggi karena akan mampu mendukung keberhasilan perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Fenomena masih rendahnya OCB karyawan di PT. Cobra Dental Group tidak terlepas dari fenomena yang lainnya yaitu masalah kepuasan kerja. Hasil wawancara terhadap 10 karyawan perusahaan juga diperoleh informasi bahwa masih ada kesenjangan ketidakpuasan karena ada kesenjangan terhadap gaji yang diterima dengan jenis pekerjaan yang diberikan perusahaan, seperti minimnya *service fee* yang diberikan perusahaan sedangkan karyawan sering bekerja lembur.. Minimnya promosi jabatan yang diterima karyawan bagi karyawan yang berprestasi. Hal-hal ini merupakan masalah yang dapat memicu terjadinya ketidakpuasan karyawan di dalam bekerja.

Menurut Fahrana (2016) bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan berdampak pada tinggi rendahnya OCB. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan memiliki kemauan yang lebih kuat untuk ikut peduli

terhadap tujuan organisasi dengan jalan membantu perusahaan mencapai tujuan yang ditetapkan. Karyawan yang merasa puas memiliki keinginan untuk ikut balas budi atas kebaikan perusahaan dengan jalan bekerja ekstra sehingga perusahaan bisa mencapai tujuannya. Namun ketika masih ada kesenjangan kepuasan kerja di lingkup PT. Cobra Dental Group maka OCB yang tinggi pada karyawan tidak banyak bisa diharapkan.

Fenomena rendahnya OCB dan tingkat kepuasan kerja karyawan memerlukan kehadiran kepemimpinan yang bersifat melayani. Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha (Martoyo, 2000). Pemimpin harus memiliki wibawa dan gaya dalam memimpin perusahaannya agar dapat mempengaruhi bawahan untuk mengikuti perintahnya, sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai sesuai rencana. Menurut Bohlander dan Snell (2013, p. 4), pemimpin dapat memainkan peran kunci dalam melatih dan memotivasi karyawan, menilai karyawan, mempromosikan karyawan. Salah satu model kepemimpinan alternatif dalam bisnis yaitu *Servant Leadership*, ciri khas pendekatannya yang memilih untuk mendahulukan kepentingan dan aspirasi orang lain di atas kepentingan diri sendiri (Sendjaya, 2015, p. 1). Kepemimpinan yang melayani karyawan masih jarang diterapkan dalam sistem kepemimpinan organisasi di Indonesia, maka model kepemimpinan ini menjadi sorotan utama dalam mengembangkan suatu organisasi melalui pengaruh pemimpin yang melayani (Prabowo dan Setiawan, 2013).

Untuk itu dalam penelitian ini akan dikaji pengaruh *servant leadership* terhadap OCB karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Hasil penelitian ini akan memberikan banyak masukan kepada manajemen perusahaan dalam mengelola karyawan sehingga karyawan memiliki OCB tinggi. Perusahaan berkepentingan dengan karyawan yang memiliki OCB tinggi karena bisa mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan mencapai tujuan yang ditetapkan.

Servant Leadership

Servant Leadership pertama kali dikonsep oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Karakteristik dari perilaku kepemimpinan yang melayani karyawan dapat bertumbuh dari nilai-nilai dan keyakinan individu. Nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani (Smith 2005, p. 7). Menurut (Robert Greenleaf, 1998) berpendapat bahwa pemimpin yang dapat melayani mempengaruhi produktivitas dalam situasi nyata dalam sebuah organisasi. *Servant leadership* yang berorientasi pada kepemimpinan yang melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal atau konflik di dalam organisasi.

Sendjaya dan Sarros (2002 p. 57) mengemukakan bahwa *servant leader* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. *Servant Leader* memiliki komitmen untuk melayani orang lain. Trompenaars dan Voerman (2010, p. 3) mengemukakan bahwa *servant leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seorang *servant leader* adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif.

Organizational Citizenship Behaviour

Konsep *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pertama kali dikemukakan oleh Organ pada tahun 1983. Menurut Organ (1988, p. 3), OCB dianggap penting untuk kelangsungan hidup organisasi. OCB dapat memaksimalkan efisiensi dan produktivitas dari karyawan dan organisasi yang pada akhirnya berkontribusi pada fungsi efektif dari sebuah organisasi.

Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) menguatkan pernyataan Organ, yaitu OCB memberikan kontribusi bagi organisasi. Kontribusi tersebut berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, serta menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. OCB membantu memelihara fungsi kelompok, sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja. OCB juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Selain itu, OCB meningkatkan stabilitas kerja organisasi, serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Kepuasan Kerja

Beberapa teori kepuasan kerja dikemukakan oleh Martoyo (2000), Robbins (2003), dan Hasibuan (2006). Definisi kepuasan kerja menurut Martoyo (2000, p. 142), kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan, baik yang berupa "finansial" maupun yang "non finansial". Robbins (2003, p. 91) kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya itu. Seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Hasibuan (2006, p. 202) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional seseorang yang senang dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik mungkin supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi keduanya.

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja

Andes (2015) mengatakan penerapan *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. Anwar dan Tinton (2015) menyatakan kepuasan kerja karyawan dapat tercipta dengan baik melalui peran *Servant Leadership*. Hal ini didukung oleh Aditya dan Ayu (2016) bahwa *servant leadership*

memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. (Fery *et al.*, 2013) mengatakan penerapan *servant leadership* memiliki pengaruh positif dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. (Asif *et al.*, 2013) menyatakan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh *Servant Leadership*.

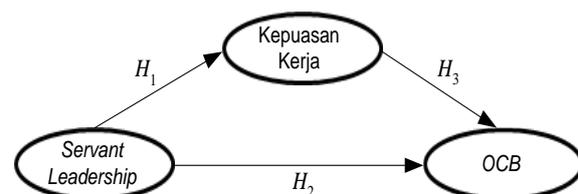
Servant Leadership terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Pemimpin merupakan seseorang yang tindakan dan perilakunya menjadi contoh bagi pengikut. Keputusan yang ditentukan oleh pemimpin akan diikuti oleh karyawan. Selain cerdas dan bijaksana, pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu melayani karyawan. Hubungan pemimpin dengan karyawan yang dibangun dengan perilaku melayani akan menumbuhkan kedekatan emosional. Hal itu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja (Fahrana, 2016).

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Kepuasan kerja menunjukkan perasaan senang karyawan terhadap pekerjaan mereka. Seseorang yang senang terhadap pekerjaannya akan memiliki tanggung jawab yang tinggi pada pekerjaan tersebut. Aspek kepuasan kerja yang terpenuhi meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan terhadap manajemen dan kepuasan pada supervisor akan meningkatkan tanggung jawab karyawan pada pekerjaan (*Civic Virtue*) dan toleransi pada perusahaan (*Sportsmanship*). Manajemen dan organisasi terkait dengan kebijakan, sistem penggajian, dan kondisi kerja. Manajemen dan organisasi yang baik akan menumbuhkan sikap peduli karyawan kepada perusahaan. Karyawan akan berperan aktif terhadap perkembangan perusahaan (*Civic Virtue*) dan toleran terhadap keadaan perusahaan (*Sportsmanship*) (Fahrana, 2016).

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Sumber: Baytok & Ergen (2013); Arif, *et al.*, (2012); Chia-Ju, *et al.*, (2013)

Hipotesis Penelitian

- H₁: *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja
- H₂: *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)
- H₃: Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Desain penelitian adalah penelitian kausalitas, yaitu penelitian untuk membuktikan pengaruh *Servant Leadership* sebagai variabel bebas terhadap kepuasan kerja dan *Organization Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel

terikat pada karyawan PT. Cobra Dental Group. Rancangan penelitian ini berbentuk riset yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Variabel yang digunakan untuk penelitian terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012, p. 80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Cobra Dental Group. Jumlah karyawan tetap di PT.Cobra Dental Group adalah sebanyak 84 orang. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh dikarenakan jumlah populasi dalam penelitian ini kurang dari 100. Menurut Sugiyono (2012, p. 118) teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 84 orang yang merupakan jumlah karyawan tetap di PT. Cobra Dental Group.

Definisi Operasional Variabel

Servant leadership

Servant Leadership adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani. Dimensi dan indikator variabel servant leadership sebagai berikut:

Tabel 1.

Dimensi dan Indikator Variabel Servant Leadership

| Dimensi | Indikator |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kasih yang murni | Tertarik pada kepribadian karyawan, perhatian, kasih sayang, kepedulian, budaya dengan etika tinggi |
| Kerendahan Hati | Tidak melebih-lebihkan dirinya, tidak tertarik memuliakan diri sendiri, bersikap ramah, tidak suka menjadi pusat perhatian, memiliki sikap rendah hati |
| Visi | Menyamakan visi dengan visi organisasi, menyertakan visi ke dalam tujuan perusahaan, komitmen memiliki visi yang sama dengan perusahaan, meminta pendapat masa depan perusahaan, menulis pernyataan visi untuk perusahaan |
| Percaya | Tingkat kepercayaan, bersikap terbuka dan menerima masukan, tidak suka korupsi, dapat menjaga rahasia, percaya dalam berkomunikasi |
| Pemberdayanaan | Kesempatan mengembangkan keahlian, kontrol terhadap tanggung jawab lebih besar, kesempatan membuat keputusan, wewenang melakukan pekerjaan, membuat keputusan sendiri. |

Sumber: Russell, *et al.*, 2018

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior adalah bentuk perilaku informal yang melampaui apa yang diharapkan secara resmi dalam rangka untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi. Dimensi dan indikator variabel OCB sebagai berikut:

Tabel 2.

Dimensi dan Indikator Variabel OCB

| Dimensi | Indikator |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Altruism | Bersedia membantu orang lain, selalu siap untuk memberikan uluran tangan kepada orang-orang di dekatnya. |
| Conscientiousness | Kehadiran di tempat kerja lebih dari normal, tidak mengambil istirahat tambahan |
| Sportsmanship | Percaya bahwa bekerja dengan jujur akan mendapat hasil yang adil, tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengeluh tentang hal-hal sepele. |
| Courtesy | Mengambil langkah untuk mencoba mencegah masalah dengan pekerja lainnya, sadar bagaimana perilaku akan mempengaruhi pekerjaan orang lain. |
| Civic Virtue | Menghadiri pertemuan yang tidak wajib, tetapi dianggap penting, membangun fungsi yang tidak diperlukan, tetapi membantu citra perusahaan. |

Sumber: Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006, p. 32).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan karyawan yang bersangkutan. Dimensi dan indikator variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 3.

Dimensi dan Indikator Variabel Servant Leadership

| Dimensi | Indikator |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Isi pekerjaan | Kepuasan dari tugas kerja, kesempatan belajar, mendapat kepercayaan tanggung jawab |
| Organisasi dan manajemen | Kondisi kerja yang stabil, sistem penggajian yang adil, dan kepemimpinan menyelesaikan masalah |
| Rekan kerja | Hubungan sesama pekerja, lingkungan kerja yang nyaman. |
| Promosi atau kesempatan maju | Kesempatan untuk memperoleh pengalaman, peningkatan kemampuan selama bekerja. |
| Supervisor | Perhatian dari pimpinan terhadap kesejahteraan karyawan, dan hubungan yang baik dengan pimpinan |

Sumber: Luthans (1997, p. 431)

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah *survey* dengan menggunakan kuesioner penelitian. Pengukuran data untuk variabel bebas dan variabel terikat diukur dengan menggunakan skala likert lima skala mulai dari sangat tidak setuju – sangat setuju.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif untuk menampilkan nilai rata-rata tanggapan responden dan nilai standar deviasi. Analisis model struktural menggunakan *partial least square (PLS)*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan pada kategori usia, sebagian besar responden penelitian ini berusia 31 sampai dengan 45 tahun sebanyak 31 orang (36,90%). Sebagian besar responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 36 orang (42,86%). Sebagian besar responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 43 orang (51,19%). Sebagian besar responden telah bekerja di perusahaan selama lebih dari 5 tahun yaitu sebanyak 61 orang (72,62%).

Pengujian Data

Convergent Validity

Semua indikator yang membentuk dimensi dan variabel penelitian memiliki nilai *Outer Loading* > 0,5. Berdasarkan hasil ini dapat dikatakan semua indikator pada penelitian ini telah memenuhi *Convergent Validity*, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Discriminant Validity

Semua indikator memiliki nilai *Cross Loading* terbesar pada dimensi atau variabelnya dibandingkan pada dimensi atau variabel lainnya. Dengan demikian bisa dikatakan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *Discriminant Validity* yang baik dalam menyusun dimensi atau variabelnya masing-masing.

Composite Reliability

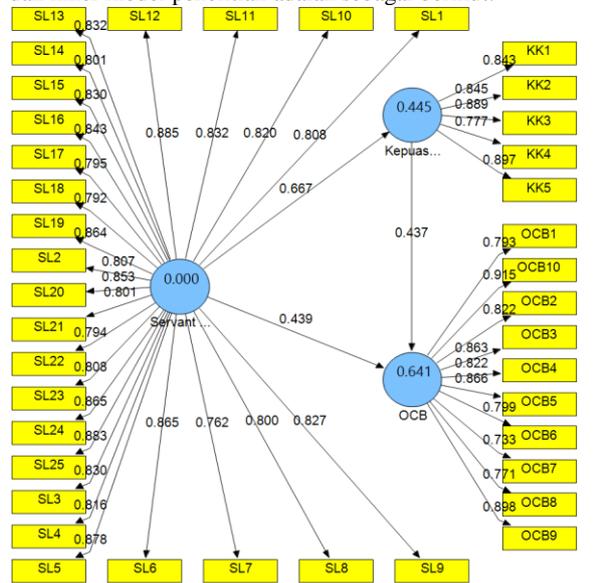
Nilai *Composite Reliability* yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

Nilai R-Square

Berdasarkan persamaan di atas diketahui nilai R-Square untuk Kepuasan Kerja sebesar 0,445031, memiliki arti bahwa prosentase besarnya Kepuasan Kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel *Servant Leadership* adalah sebesar 44.50%. Sisanya sebesar 55,50% dijelaskan faktor lain di luar model yang diteliti. Nilai R-Square untuk *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 0,640627, memiliki arti bahwa prosentase besarnya *Organizational Citizenship Behavior* yang dapat dijelaskan oleh variabel *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja adalah sebesar 64,06%. Sisanya sebesar 35,94% dijelaskan oleh faktor lain di luar model yang diteliti seperti kompensasi, motivasi kerja, lingkungan kerja dan lain sebagainya.

Outer Model dan Inner Model

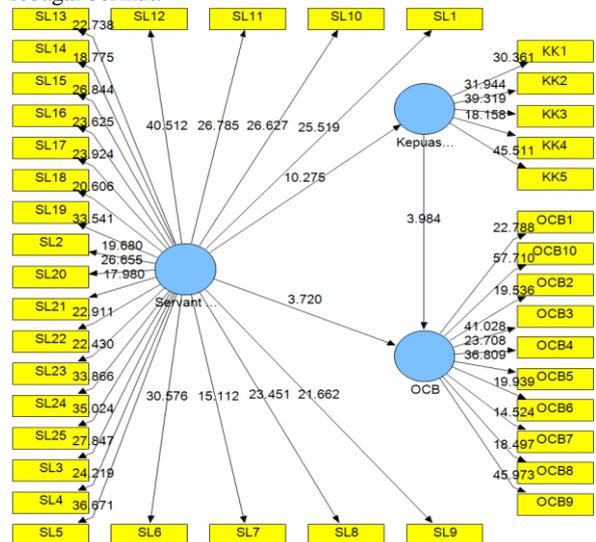
Diagram *path* yang menunjukkan outer model penelitian dan inner model penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Outer Model Penelitian

Sumber: Output Partial Least square

Sedangkan inner model dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Outer Model Penelitian

Sumber: Output Partial Least square

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis berdasarkan output statistik partial least square adalah sebagai berikut:

Tabel 4.

Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Pengaruh | Koefisien | t-statistic | Keputusan |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-----------|
| H1 | <i>Servant Leadership</i> → Kepuasan Kerja | 0.667107 | 9.410022 | Terima |
| H2 | <i>Servant Leadership</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 0.439208 | 3.817264 | Terima |
| H3 | Kepuasan Kerja → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 0.437462 | 3.760163 | Terima |
| H4 | <i>Servant Leadership</i> → Kepuasan Kerja → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 0.731041 | 10.551891 | Terima |

Sumber: *Output partial least square*

Berdasarkan data pada Tabel 4.14 maka tingkat signifikansi variabel *servant leadership* terhadap kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour* dapat dijabarkan sebagai berikut:

Hipotesis 1

Hubungan antara *servant leadership* terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dengan nilai T-statistik sebesar 9,410, sedangkan nilai koefisien pada 0,667 menunjukkan bahwa arah hubungan antara *servant leadership* terhadap kepuasan kerja adalah positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 2

Hubungan antara *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* adalah signifikan dengan nilai T-statistik sebesar 3,817, sedangkan nilai koefisien pada 0,439 menunjukkan bahwa arah hubungan antara *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* adalah positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 3

Hubungan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* adalah signifikan dengan nilai T-statistik sebesar 3,760, sedangkan nilai koefisien pada 0,438 menunjukkan bahwa arah hubungan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* adalah positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 4

Hubungan antara *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi adalah signifikan dengan nilai T-statistik sebesar 10,552, sedangkan nilai koefisien pada 0,731 menunjukkan bahwa arah hubungan antara *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* adalah positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* saat menggunakan kepuasan kerja sebagai mediasi. sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini dapat diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Nilai rata-rata statistik deskriptif variabel *servant leadership* sebesar 3,9271 yang mana termasuk dalam kategori tinggi sedangkan nilai statistik variabel kepuasan kerja sebesar 3,8452 yang mana termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *servant leadership* dan kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata jawaban responden tinggi

Hasil uji hipotesis pertama yang dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan T-tabel menunjukkan bahwa *Servant Leadership* ditemukan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Cobra Dental Group karena nilai t-statistik sebesar 9,410 yang mana lebih besar dari pada t-tabel 1,96. Hal ini berarti hipotesis yang berbunyi “*Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja” dinyatakan diterima.

Pengaruh positif dan signifikan *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa meningkatnya *Servant Leadership* akan mengakibatkan meningkatnya Kepuasan Kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prabandewi dan Indrawati (2016) yang menyatakan bahwa *Servant Leadership* ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Hasil penelitian lain dari Putra (2013) juga mengatakan penerapan *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Nilai rata-rata statistik deskriptif variabel *Servant Leadership* sebesar 3,9271 yang mana termasuk dalam kategori tinggi sedangkan nilai statistik variabel *Organizational Citizenship Behaviour* sebesar 3,9214 yang mana termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat peningkatan dari *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil uji hipotesis kedua yang dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan t-tabel menunjukkan bahwa *Servant Leadership* ditemukan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PT. Cobra Dental Group karena nilai t-statistik sebesar 3,817 yang mana lebih besar dari pada t-tabel 1,96. Hal ini berarti hipotesis yang berbunyi “*Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*” dinyatakan diterima.

Pengaruh positif dan signifikan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan bahwa meningkatnya *Servant Leadership* akan mengakibatkan meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Baytok dan Ergen (2013) yang menyatakan bahwa *Servant Leadership* ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

Pengaruh Kepuasan Kerjaterhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Nilai rata-rata statistik deskriptif variabel Kepuasan Kerja sebesar 3,8452 yang mana termasuk dalam kategori tinggi sedangkan nilai statistik variabel *Organizational Citizenship Behaviour* sebesar 3,9214 yang mana termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat

peningkatan dari Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil uji hipotesis ketiga yang dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan t-tabel menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja ditemukan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PT. Cobra Dental Group karena nilai t-statistik sebesar 3,760 yang mana lebih besar dari pada t-tabel 1,96. Hal ini berarti hipotesis yang berbunyi “Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*” dinyatakan diterima.

Pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan bahwa meningkatnya Kepuasan Kerja akan mengakibatkan meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arif, et al., (2016) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja sebagai mediasi

Nilai rata-rata statistik deskriptif variabel *servant leadership* sebesar 3,9271 yang mana termasuk dalam kategori tinggi sedangkan nilai statistik variabel kepuasan kerja sebesar 3,8452 yang mana termasuk dalam kategori tinggi selain itu juga nilai statistik variabel *organizational citizenship behaviour* sebesar 3,9214 yang mana termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *servant leadership*, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour* memiliki nilai rata-rata jawaban responden tinggi

Hasil uji hipotesis keempat yang dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan T-tabel menunjukkan bahwa *Servant Leadership* ditemukan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan PT. Cobra Dental Group dengan melalui Kepuasan Kerja sebagai mediasi karena nilai t-statistik sebesar 10,552 yang mana lebih besar dari pada t-tabel 1,96. Hal ini berarti hipotesis yang berbunyi “*Servant Leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja sebagai mediasi” dinyatakan diterima.

Pengaruh positif dan signifikan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship* menunjukkan bahwa dengan meningkatnya *servant leadership* akan mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya juga akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan di perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Praban dewi dan Indrawati (2016) yang menyatakan bahwa *servant leadership* ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian lain dari Arif, et al., (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan Kerja ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diterangkan pada bagian sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Cobra Dental Group.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Cobra Dental Group.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di PT. Cobra Dental Group.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja sebagai mediasi di PT. Cobra Dental Group.

Saran

Dengan mengacu kepada ketiga kesimpulan diatas maka berikut ini diuraikan beberapa saran dari hasil penelitian tersebut.

1. Meningkatkan *Servant Leadership* karyawan yang dapat dilakukan dengan cara lebih memperhatikan dimensi kasih yang terdiri dari ketertarikan pemimpin pada kepribadian karyawan, perhatian pemimpin kepada karyawan, kasih sayang dalam tindakan pemimpin kepada karyawan, kepedulian pemimpin kepada para karyawan, budaya beretika tinggi yang diciptakan oleh pemimpin. Sehingga para pemimpin perusahaan harus dapat memberikan perhatian kepada para bawahan dengan baik melalui beragam tindakan dan etika yang diterapkan ditempat kerja.
2. Meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan yang dapat dilakukan dengan cara lebih memperhatikan pemberian pekerjaan kepada para karyawan agar sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan merasa puas pada pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dengan menyesuaikan penempatan karyawan agar dapat memenuhi kebutuhan pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan.
3. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat meneliti variabel-variabel lain yang mungkin juga memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* seperti motivasi kerja, kompensasi, komitmen organisasional, dan lain sebagainya.

DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. M. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS untuk penelitian empiris*. Yogyakarta: BPFE
- Arif, B., Samuel, A., & Dea, P (2012). Does job satisfaction influence organization citizenship behaviour? an empirical study in selected 4-star hotel in Jakarta, Indonesia. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 3(1), 130-149.
- Baytok, A., Ergen, F. D. (2013). The effect of servant leadership on organizational citizenship behavior: a study in Five Star Hotel enterprises in Istanbul and Afyonkarahisar. *Journal of business research*, 5(1), 105-132.
- Bohlander, G. W.& Snell, S. A. (2013). *Principles of human resource management*, (16th ed.). United States: South Western.
- Chia-Ju, L., Yi-Yu, S., & Yi-Lien, C. (2013). Effect of emotional labor and job satisfaction on organizational citizenship behaviors: a case study on business hotel chains. *The International Journal of Organizational Innovation*, 5(2), 165-176.
- Deluga, R. J. 1995. The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of psychology*, 25(1), 52- 69.
- Fahrana, Y. (2016). Servant Leadership dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Non Bank Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(3), 179 - 198
- Fery, H. P. (2013). *Analisis pengaruh komunikasi interpersonal, lingkungan kerja fisik dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai perpustakaan IAIN Iman Bonjol Padang*. Artikel tesis Manajemen Universitas Bung Hatta. 1-13
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006, *Manajemen dasar, pengertian, dan. masalah, edisi revisi*, Bumi Aksara: Jakarta.
- Luthans, F., (1998). *Organizational behavior*. (8th ed.). Mc. Graw Hill, Singapore.
- Mangkunegara, A. P. dan Tinton RumbunganOctorend. 2015. Effect of work discipline, work motivation and job satisfaction on employee organizational commitment in the company (case study in PT. Dada Indonesia). *Universal journal of management*. 3(8): 318-328
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen sumber daya manusia*. Jogjakarta: PT BPFE
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington books
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., &MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- P.Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku organisasi*, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., danBachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behavior, a critical review of theoretical empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3). 513-563
- Prabowo, V., & Setiawan, C. (2013). Pengaruh servant leadership dan komitmen organisasional karyawan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Blue Bird Group Surabaya. *Agora jurnal*, 1(3), 1-6.
- Russel, E. J., Russel, J. & Broome, R. E. (2018). Surveying the experience of servant leadership within the fire and emergency services. *Servant leadership: Theory dan practice*. 5(1),49-68.
- Sendjaya, S.Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, andapplication in organizations. *Journal of leadership and organization studies*, 9, 57- 64.
- Sendjaya, Sen. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership*. Springer international publishing Switzerland.
- Smith, C. (Writter). (2005). *Servant leadership: the leadership theory of Robert K Greenleaf*. Info 640-MGMT.of info. ORGS
- Sugiyono. 2012. *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r&d*. Bandung: Alfabeta.
- Trompenaars, F. Voerman, E. (2010). *Harnessing the strength of the world'smostpowerful management philosophy: servant leadership acrosscultures*. New York, NY: McGraw-Hill