

SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI: IMPLIKASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN AKUNTANSI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KOTA MANADO

Steify M.E.W Sepang¹, Harli M. Merung²

¹Program Studi Akuntansi, ²Program Studi Manajemen
Universitas Katolik De La Salle Manado

Email: ssepang@unikadelasalle.ac.id, hmerung@unikadelasalle.ac.id

Informasi Naskah

Diterima: 10-01-2025

Revisi: 17-01-2025

Terbit: 29-01-2025

Kata Kunci:

Organizational citizenship behavior, Servant Leadership, budaya organisasi, kepuasan kerja

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan individu yang bertindak, mengelola, dan menjalankan berbagai proses yang berperan dalam peningkatan kinerja organisasi. Salah satu indikator keberhasilan suatu organisasi adalah adanya karyawan yang siap untuk melaksanakan tugas tambahan atau melakukan upaya ekstra di luar tanggung jawab utamanya. Perilaku ekstra tersebut dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung servant leadership dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, serta untuk mengetahui pengaruh tidak langsung servant leadership dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan servant leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan servant leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja karyawan, sedangkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak manajemen perusahaan manufaktur dalam merancang strategi peningkatan kepuasan kerja dan budaya organisasi yang mendukung OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

Abstract

Keywords:

Organizational Citizenship Behavior, Servant Leadership, organizational culture, job satisfaction.

Human resources are individuals who act, manage, and execute various processes that play a role in improving organizational performance. One of the indicators of an organization's success is the presence of employees who are ready to undertake additional tasks or make extra efforts beyond their main responsibilities. This extra behavior is known as Organizational Citizenship Behavior. The purpose of this research is to determine the direct influence of servant leadership and organizational culture on organizational citizenship behavior, as well as to understand the indirect influence of servant leadership and organizational culture on organizational citizenship behavior mediated by employee job satisfaction. The data analysis technique in this study is Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results are that servant leadership has no significant effect on OCB, organizational culture has a significant effect on OCB, and servant leadership has no significant effect on OCB through employee job satisfaction, while organizational culture has a significant effect on OCB through employee job satisfaction. This research is expected to help the management of manufacturing companies in designing strategies to improve job satisfaction and organizational culture that supports OCB (Organizational Citizenship Behavior).

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam organisasi terutama dalam perilaku organisasi. Perilaku organisasi menekankan bagaimana SDM melakukan pekerjaan sehari-hari mereka secara efektif. Sumber daya manusia merupakan pelaku, pengelola, dan pelaksana dalam berbagai proses yang berkontribusi pada kinerja organisasi. Salah satu bukti keberhasilan suatu organisasi adalah memiliki karyawan yang bersedia melakukan tugas tambahan atau pelaku ekstra selain tugas utama mereka (Dewi et al., 2022). Perilaku ekstra ini mencakup sikap karyawan yang melakukan pekerjaan di luar lingkup tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi dan melakukannya tanpa mengharapkan imbalan (Knezović & Smajić, 2022). Perilaku ekstra ini dikenal sebagai perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) (Vuong, 2022). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengidentifikasi perilaku karyawan dan mempertimbangkan pentingnya mengelola karyawan yang dapat diandalkan, berkontribusi pada perusahaan, dan meningkatkan kepuasan kerja (Angraini, Yuli, 2023).

Salah satu komponen untuk menerapkan OCB pada karyawan adalah *servant leadership*. Karena OCB pada anggota organisasi akan meningkat dengan baik, jika seorang pemimpin berperan secara efektif yang sangat diperlukan dalam organisasi (Manora et al., 2021). Seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk memimpin dan melayani adalah seorang *servant leadership*, dan mereka berkontribusi pada peningkatan komitmen karyawan (Faizah et al., 2021). Seorang yang lebih mengutamakan kepentingan umum, di mana seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani, kebutuhan karyawan sebagai prioritas, memahami kehormatan dan nilai setiap orang, serta membantu orang lain mencapai tujuan bersama (Eva et al., 2019). Dengan demikian, *servant leadership* mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya (Rachmawati & Lantu, 2014).

Sedangkan, Asih & Sholeh, (2020) mengatakan bahwa seorang pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan dan pertumbuhan pribadi bawahannya dengan cara seperti bekerja dengan hati dan berlandaskan kasih sayang, kerja tim yang solid dan pengembangan komunitas, demokrasi dalam proses pengambilan keputusan, dan perilaku peduli dan etis terhadap bawahannya. Jika dilakukan secara bersamaan, *servant leadership* berdampak pada keharmonisan organisasi. Pemimpin bertindak sebagai teladan, rekan kerja, dan motivator bagi karyawan (Elche et al., 2020).

Servant leadership merupakan suatu gaya kepemimpinan untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi karyawan. Kepemimpinan ini dapat menumbuhkan tanggung jawab karyawan pada pekerjaan (Sabila & Anshori, 2022). Wahdania et al., (2022) melakukan kajian terhadap hubungan *servant leadership* dengan OCB dan ditemukan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. *Servant leadership* dapat menghasilkan hubungan timbal balik layanan antara bawahan dan atasan (Baety & Rojuaniah, 2022). Selain itu, menurut Pratiwi & Nawangsari, (2021), *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap OCB. Ini disebabkan kurangnya peran pemimpin dalam menunjukkan perhatian yang lebih kepada seluruh karyawan dan dianggap berbeda antara satu karyawan dengan karyawan yang lain dalam perusahaan (Sabila & Anshori, 2022).

Servant leadership juga berpengaruh terhadap *job satisfaction* (Apriani et al., 2021; Arijanto et al., 2022). Pemimpin yang memiliki gaya otoritas yang rela berkorban dan rendah hati, cinta terhadap pekerjaan, pemberdayaan karyawan, visi, humoritas, dan kepercayaan, akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Apriani et al., 2021). Kepuasan kerja akan meningkat apabila pihak manajemen dapat meningkatkan *servant leadership* (Fatril et al., 2022).

Budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB (Alpianoor et al., 2022), artinya semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi OCB karyawan (Bhoki, 2020). Budaya yang menghargai dan memberikan penghargaan terhadap OCB mampu menumbuhkan norma-norma yang mendorong karyawan untuk melakukan perilaku tersebut. Budaya yang menghargai keterbukaan, kejujuran, dan saling menghormati dapat menumbuhkan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi pemikiran dan pendapat. Jika perusahaan menempatkan nilai yang tinggi pada kerja tim, karyawan mungkin lebih bersedia untuk membantu rekan kerja dengan tugas-tugas di luar lingkup mereka (Tran, 2023).

Budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, norma, kepercayaan dan pemahaman yang dimiliki bersama oleh seluruh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir, merasa, dan berperilaku (Daft, 2019). Budaya organisasi dapat mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi cenderung menunjukkan OCB. Melalui budaya organisasi ini memberikan ruang bagi karyawan untuk berinisiatif, berkreasi, dan berani mengambil resiko dalam pekerjaannya untuk mengembangkan ide-ide baru (Winarsih & Riyanto, 2020).

OCB sebagai perilaku karyawan yang tidak secara eksplisit diakui atau dihargai tetapi secara tidak langsung mempengaruhi persepsi penilaian kepuasan dan penghargaan, sehingga sangat penting dalam pertumbuhan dan kualitas kehidupan kerja seseorang (Sofiah et al., 2022). Perilaku ini menggambarkan nilai tambah pegawai yang merupakan salah satu bentuk perilaku sosial yang positif. OCB sangat diperlukan dalam sudut pandang organisasional karena perilaku-perilaku yang termasuk dalam OCB meningkatkan penggunaan sumberdaya dan menurunkan kebutuhan mekanisme pengendalian yang lebih formal dan tidak membutuhkan banyak biaya (Musyaffaah, 2022).

Anteseden untuk OCB telah dibahas oleh banyak peneliti selama beberapa tahun terakhir. Penelitian-penelitian terdahulu mengenai OCB telah mengidentifikasi hasil yang beragam, khususnya dalam hubungannya dengan budaya organisasi. Suriyana et al., (2020) budaya organisasi dapat meningkatkan OCB. Semakin baik budaya organisasi, maka semakin besar pengaruhnya terhadap OCB (Kurniawan et al., 2022). Karyawan memiliki kesempatan untuk berinovasi dan berani mengambil resiko dalam pekerjaannya, maka akan meningkatkan aspek rasa tanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya (Winarsih & Riyanto, 2020).

Salah satu faktor yang dapat membentuk OCB, adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan penentu OCB karyawan (Budiyanto et al., 2023). Karyawan yang puas akan pekerjaannya akan berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat pekerjaan mereka di luar deskripsi tugas mereka. Adanya keterkaitan antara kepuasan kerja dan OCB dipertegas dengan hasil penelitian sebelumnya mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB (Wulandari & Panjaitan, 2020; Budiyanto et al., 2023).

Dari hasil identifikasi hasil penelitian terdahulu tampak bahwa penelitian tentang OCB telah banyak dilakukan dengan pengaruh parsial beberapa faktor, yaitu, *servant leadership*, *organizational culture*, kepuasan karyawan, namun penelitian ini membahas tentang predictor kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi terhadap OCB pada karyawan akuntansi di Perusahaan Manufaktur di Kota Manado. Perusahaan manufaktur di Kota Manado memiliki tantangan atau dinamika budaya organisasi dan kepemimpinan yang berbeda dengan perusahaan di tempat lain. Faktor lokal seperti budaya daerah, sikap terhadap otoritas, serta nilai-nilai kerja kolektif atau individual dapat mempengaruhi bagaimana *servant leadership* dan budaya organisasi diterima dan dipraktikkan oleh karyawan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kondisi kerja fisik, insentif, dan hubungan sosial di tempat kerja, juga bisa memainkan peran penting dalam menentukan apakah karyawan akan menunjukkan OCB.

Dengan demikian permasalahan dalam penelitian ini adalah masih terbatasnya penelitian tentang dampak variabel *servant leadership*, *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan akuntansi di perusahaan manufaktur di Kota Manado. Masalah utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah keterbatasan penelitian yang menghubungkan *servant leadership*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja dengan OCB dalam konteks yang lebih spesifik, yaitu pada karyawan akuntansi di perusahaan manufaktur di Kota Manado. Meskipun ada banyak penelitian yang membahas pengaruh variabel-variabel tersebut secara terpisah, masih sedikit penelitian yang mengkombinasikan ketiganya dalam satu kajian dan memperhitungkan kepuasan kerja sebagai mediator. Berdasarkan masalah penelitian, maka persoalan penelitian adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan?

Sedangkan, tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh langsung *servant leadership*, budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, serta untuk mengetahui pengaruh tidak langsung *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Servant Leadership

Greenleaf mengemukakan bahwa seorang pemimpin besar yang dilakukan pertama kali adalah melayani orang lain. Kepemimpinan yang sejati timbul dari mereka yang motivasi utamanya adalah keinginan menolong orang lain. Pada dasarnya secara alamiah seseorang ingin melayani, kemudian muncul suatu kesadaran untuk memimpin. *Servant leadership* menekankan *collaboration, trust, empathy, and the ethical use of power*. Artinya seorang *servant leadership* lebih mengembangkan orang sebagai individu yang lebih manusiawi bukan pada kekuasaan dan posisi dari diri sendiri, dengan tujuan untuk pertumbuhan anggota organisasi dan mengembangkan teamwork dan keterlibatan semua anggota (Rachmawati & Lantu, 2014).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, nilai, dan norma yang diekspresikan melalui simbol dan artefak, yang dibagikan oleh anggota suatu organisasi serta bagaimana orang bekerja sama dan berinteraksi di dalam organisasi (Nguyen et al., 2023; Mengstie et al., 2023; Mikušová et al., 2023). Budaya dianggap sebagai cara berpikir yang mendasari nilai, norma dan perilaku dalam organisasi.

Kepuasan Kerja

Kreitner & Kinicki menemukan bahwa kepuasan kerja adalah tanggapan emosional terhadap berbagai elemen pekerjaan yang mencerminkan tingkat efektivitas. Karyawan yang mengalami kepuasan dalam lingkungan kerja dapat berdampak positif pada hasil kinerja, sehingga mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kepuasan kerja bersifat individual karena tiap individu memiliki tingkat kepuasan yang bervariasi sesuai dengan nilai-nilai yang melekat dalam diri mereka. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan preferensi individu, maka tingkat kepuasan kerja yang dirasakan akan semakin tinggi (Suryati, 2021).

Organizational Citizenship Behavior

Menurut (Organ, 2018), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada kontribusi atau perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu di dalam organisasi yang melampaui tuntutan tugas formal mereka. Ini mencakup Tindakan seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja yang rapi, memberikan dukungan kepada rekan kerja dan atasan, serta berperilaku sesuai dengan norma dan nilai-nilai organisasi. OCB ini sangat membantu dan menguntungkan karena perilaku ini meningkatkan efisiensi dan efektivitas, serta memiliki nilai tambah bagi organisasi. OCB sebagai pekerjaan karyawan yang dievaluasi atau tidak dievaluasi tetapi bermanfaat bagi organisasi karena dilakukan dengan baik dan mendapatkan hasil yang terbaik (Bhoki, 2020)

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Servant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior

Servant leadership mendorong terjadinya OCB di antara karyawan. Karyawan yang merasakan perhatian dan dukungan dari pemimpin cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara sukarela melalui OCB. Seorang pemimpin memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang pentingnya memberikan nilai dan tempat yang tertinggi bagi orang, karyawan, dan konsumen dan semua pihak yang terlibat dalam organisasi (Musyaffaah, 2022). Beberapa kajian telah membuktikan bahwa *servant leadership* meningkatkan OCB karyawan dalam beberapa industri seperti industri perhotelan (Elche et al., 2020), industri pendidikan (Sofiah et al., 2022; Wulandari & Panjaitan, 2020), industri manufaktur (Musyaffaah, 2022).

Dalam dunia pendidikan juga, *servant leadership* memiliki hubungan positif dengan OCB guru. Artinya, ketika pemimpin menerapkan *servant leadership*, mereka mampu mempengaruhi perilaku guru untuk melampaui tuntutan pekerjaan mereka yang sebenarnya, guru merasa dihargai, didukung dan termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi (Wulandari & Panjaitan, 2020).

H₁: Semakin meningkat *Servant Leadership*, maka semakin meningkat OCB karyawan

Budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan (Khan et al., 2020; Bhoki, 2020; Siswondo et al., 2022). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dan kondusif maka OCB karyawan akan meningkat (Susita et al., 2020). Budaya yang menghargai dan memberikan penghargaan terhadap OCB mampu menumbuhkan norma-norma yang mendorong karyawan untuk melakukan perilaku tersebut. Budaya yang menghargai keterbukaan, kejujuran, dan saling menghormati dapat menumbuhkan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi pemikiran dan pendapat. Jika perusahaan menempatkan nilai yang tinggi pada kerja tim, karyawan mungkin lebih bersedia untuk membantu rekan kerja dengan tugas-tugas di luar lingkup mereka. Budaya yang mendukung mengakui dan menghargai OCB, yang dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi pada kinerja organisasi. ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan diapresiasi, mereka mungkin akan cenderung untuk tetap terlibat dengan organisasi mereka (Tran, 2023).

Pada instansi pendidikan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru (Sapriansyah et al., 2022). Hubungan yang paling kuat terdapat pada hubungan antar dimensi budaya adaptabilitas dengan dimensi conscientiousness. Jika karyawan memiliki kesempatan untuk berinovasi dan berani mengambil resiko dalam pekerjaannya, maka akan meningkatkan aspek rasa tanggung jawab dan kedisiplinan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan berusaha melebihi dari apa yang diharapkan oleh sekolah. Hasil ini bermanfaat bagi manajemen sekolah untuk menumbuhkan OCB karyawan melalui budaya sekolah yang

memberikan ruang bagi karyawan untuk berinisiatif, berkreasi, dan berani mengambil resiko dalam pekerjaannya untuk dapat mengembangkan ide-ide baru atau strategi-strategi baru yang bermuara pada rasa tanggung jawab terhadap keberlangsungan kehidupan sekolah dan peningkatan kualitas bidang pekerjaannya (Winarsih & Riyanto, 2020).

H₂: Semakin meningkatnya Budaya Organisasi, maka semakin meningkat OCB karyawan

Kepuasan Kerja memediasi *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Servant leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Komponen yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kebijaksanaan. Semakin tinggi kebijaksanaan dari pemimpin, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan (Hasanuddin et al., 2021). Kepuasan kerja karyawan akan meningkat apabila pihak pimpinan perusahaan dapat meningkatkan *servant leadership* dengan meningkatkan pemberdayaan karyawan, kerendahan hati, kepercayaan (Fatril et al., 2022).

Pemimpin yang memiliki gaya otoritas yang rela berkorban dan rendah hati, cinta terhadap pekerjaan, pemberdayaan karyawan, visi, humoritas, dan kepercayaan, akan meningkatkan juga kepuasan kerja karyawan (Apriani et al., 2021; Ariyanto et al., 2022). Sedangkan menurut Tischler et al., (2016), *servant leadership* memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, artinya, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership* mempengaruhi penilaian diri inti yang lebih positif pada karyawan dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

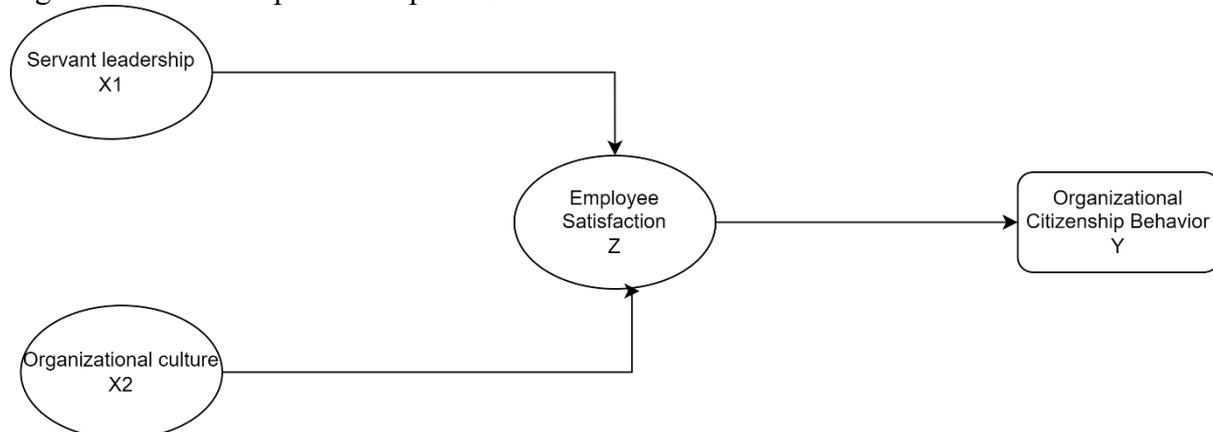
Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, berarti bahwa peningkatan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Artini et al., 2023). Setiap karyawan akan memahami budaya organisasi di tempat kerja. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman dalam berinteraksi dengan rekan kerja (Makun & FoEh, 2023). Ketika harapan karyawan terhadap budaya organisasi dipenuhi, maka mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka.

H₃: Semakin meningkat *Servant Leadership*, maka semakin meningkat OCB karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.

H₄: Semakin meningkat budaya organisasi, maka semakin meningkat OCB karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.

Model Penelitian

Berdasarkan tinjauan teoritis dan hipotesis yang telah dijelaskan di atas, maka dapat digambarkan model penelitian pada **Gambar 1** di bawah ini:



Gambar 1 Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh *servant leadership*, budaya organisasi pada *Organizational Citizenship Behavior* dengan dimediasi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan tinjauan teoritis yang ada dan juga kajian-kajian sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel-variabel tersebut. Oleh karena itu, berdasarkan pada karakteristik dari penelitian ini, maka penelitian ini dapat diklasifikasikan ke dalam penelitian eksplanatori dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang menjelaskan suatu fenomena dengan mengumpulkan data numerik yang dianalisis dengan menggunakan pendekatan statistik. Sedangkan penelitian eksplanatori mencari penyebab dan alasan serta memberikan bukti untuk mendukung atau menolak penjelasan atau prediksi (Gray, 2004).

Populasi & Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tertentu. Dalam penelitian yang menjadi populasi dan sekaligus sampel adalah karyawan akuntansi pada perusahaan manufaktur di Kota Manado, yaitu 100 karyawan akuntansi.

Metode Analisis Data

Teknik analisis data multivariat yang sesuai digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji data dan hipotesis. PLS-SEM dilakukan untuk studi investigasi dari hubungan yang signifikan antar variabel dan lebih sesuai untuk studi di mana fenomena yang sedang diteliti.

Model PLS-SEM ini diuji dan diinterpretasikan dalam dua tahap, yaitu pertama, mengevaluasi keandalan dan kesahihan dari model pengukuran, dan kedua, mengevaluasi model structural yang mencakup koefisien jalur, nilai R^2 (koefisien determinasi), nilai f^2 (ukuran efek) dan nilai Q^2 (relevansi prediktif dari model).

Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan Teknik bootstrapping dengan 5000 sampel dan interval keyakinan 95%. Luaran PLS akan memberikan nilai interval keyakinan dari pengaruh tidak langsung. Apabila nilai interval keyakinan 95% tidak termasuk nilai nol, maka hal ini berarti ada pengaruh tidak langsung yang menghubungkan suatu konstruk dan konstruk lainnya melalui pemediasi dengan keyakinan 95%. Walaupun hasil dari nilai interval keyakinan sudah menunjukkan adanya pengaruh mediasi yang signifikan, namun akan lebih baik melihat juga pada nilai t dan p untuk kelengkapan analisis. Jika nilai t dan p untuk pengaruh tidak langsung adalah signifikan ($t > 1,96$ dan $p < 0,05$) dan pengaruh langsung juga signifikan, maka kondisi ini menunjukkan adanya mediasi sebagian. Namun jika nilai t dan p untuk pengaruh tidak langsung adalah signifikan, dan pengaruh langsungnya tidak signifikan, maka kondisi ini menunjukkan adanya mediasi penuh (Hair et al., 2021a).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data dengan PLS-SEM

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

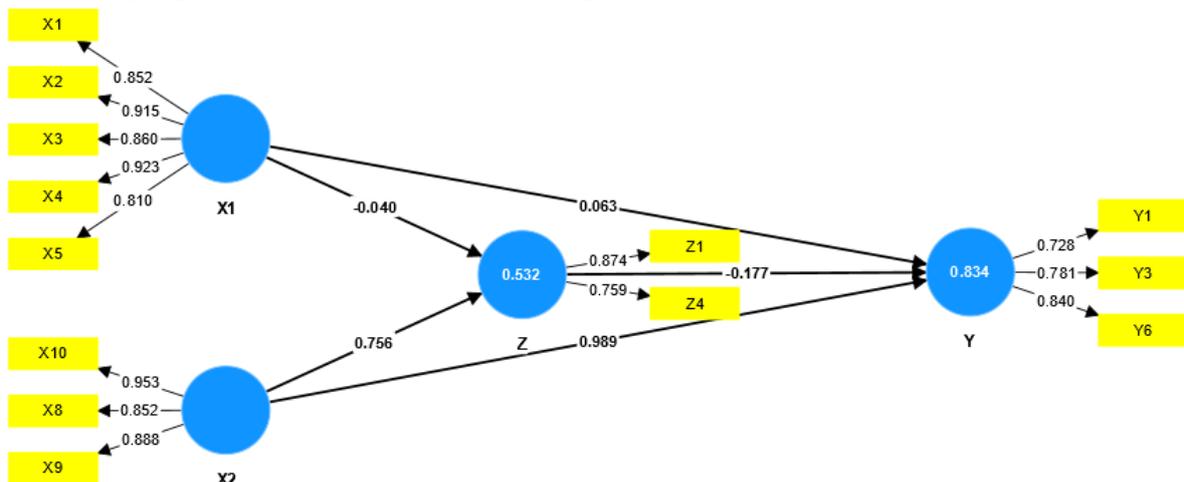
Model pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari model pengukuran reflektif. Dalam Hair *et al.*, (2021) dijelaskan bahwa evaluasi model pengukuran reflektif terdiri dari loading factor $\geq 0,70$ composite reliability $\geq 0,70$ dan Cronbach's alpha $\geq 0,70$ serta validitas konvergen dengan

average variance extracted ($AVE \geq 0,50$). Evaluasi validitas diskriminan yaitu kriteria fornell dan lacker serta HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio) dibawah 0,90.

- Kesahihan Konvergen
- Outer Loading Awal

Variabel Laten	Indikator	Outer Loadings 1	Outer Loadings 2	Keterangan
X1	X 1	0.872	0.852	Signifikan
	X 2	0.920	0.915	Signifikan
	X 3	0.880	0.860	Signifikan
	X 4	0.911	0.923	Signifikan
	X 5	0.783	0.810	Signifikan
X2	X 6	0.187	-	Tidak Signifikan
	X 7	0.420	-	Tidak Signifikan
	X 8	0.850	0.852	Signifikan
	X 9	0.853	0.888	Signifikan
	X 10	0.950	0.953	Signifikan
Z	Z 1	0.744	0.874	Signifikan
	Z 2	0.463	-	Tidak Signifikan
	Z 3	-0.277	-	Tidak Signifikan
	Z 4	0.683	0.759	Signifikan
Y	Y 1	0.815	0.728	Signifikan
	Y 2	0.382	-	Tidak Signifikan
	Y 3	0.725	0.781	Signifikan
	Y 4	0.587	-	Tidak Signifikan
	Y 5	0.477	-	Tidak Signifikan
	Y 6	0.763	0.840	Signifikan

Hasil estimasi awal menunjukkan ada beberapa item pengukuran dengan outer loading kurang dari 0,60 (tidak valid) yaitu X6, X7, Z2, Z3, Y2, Y4, dan Y5. Item yang tidak valid pada estimasi pertama selanjutnya dihilangkan dari model dan dilakukan estimasi ulang/ kembali. Hasil estimasi perbaikan pada model menunjukkan semua item pengukuran valid dengan outer loading diatas dari 0,60 (Hair et al., 2021b). Item tersebut selanjutnya digunakan sebagai instrumen yang mewakili/ mencerminkan pengukuran penelitian.



➤ Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Kode	AVE
X1	-	0.762
X2	-	0.808
Z	-	0.670
Y	-	0.615

Tingkat validitas konvergen dengan AVE dapat diterima dimana nilai AVE yang dihasilkan diatas 0,50 (Hair et al., 2021a, 2024). Kandungan variasi item pengukuran yang ada dalam dimensi melebihi syarat minimal konvergen validity yang baik yaitu diatas 50%.

- Kesahihan Diskriminan

Validitas diskriminan adalah bentuk evaluasi untuk memastikan bahwa variabel secara teori berbeda dan terbukti secara empiris/ pengujian statistic. Evaluasi validitas diskriminan dilakukan dengan 3 pendekatan yaitu Fornell-Larcker Criterion, HTMT. Dan Cross Loadings

➤ Fornell-Larcker Criterion

Kriteria fornell dan lacker adalah bahwa akar AVE variable lebih besar dari korelasi antara variable (Ghozali, 2023; Hair et al., 2021a, 2024; Yamin, 2023). X1 mempunyai akar AVE (0,873) lebih besar korelasi-nya dengan dukungan X2 (0,696) dan lebih besar korelasi-nya dengan Y (0,667) dan seterusnya. X1, X2, Z, dan Y secara keseluruhan mempunyai akar AVE lebih besar dibandingkan korelasi-nya dengan variabel lain-nya. Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan dengan metode Fornell Lacker terpenuhi.

	X1	X2	Y	Z
X1	0.873			
X2	0.696	0.04		
Y	0.667	0.899	0.784	
Z	0.487	0.728	0.574	0.819

- Keandalan Konsistensi Internal dan Indikator

Variabel	Kode	Cronbach Alpha	Composite Reliability
X1	-	0.922	0.941
X2	-	0.881	0.926
Z	-	0.615	0.802
Y	-	0.701	0.827

Tingkat reliabilitas pada level dimensi menunjukkan hasil yang memuaskan dimana seluruh tingkat reliabilitas dimensi mempunyai Cronbach's alpha dan composite reliability diatas 0,60 (Ghozali, 2023). Hasil ini menunjukkan bahwa konsistensi internal dimensi terpenuhi. Setiap item pengukuran yang mengukur dimensi dapat diandalkan sebagai instrumen pengukuran

- Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Konstruk	Path Coefficient	T-Statistics	P-Values	95% selang kepercayaan		Keterangan
					Path Coefficient	Path Coefficient	
					Batas Bawah	Batas Atas	
H1	X1 → Y	0.063	0.666	0.506	-0.113	0.237	Ditolak
H2	X2 → Y	0.989	10.066	0.000	0.805	1.173	Diterima

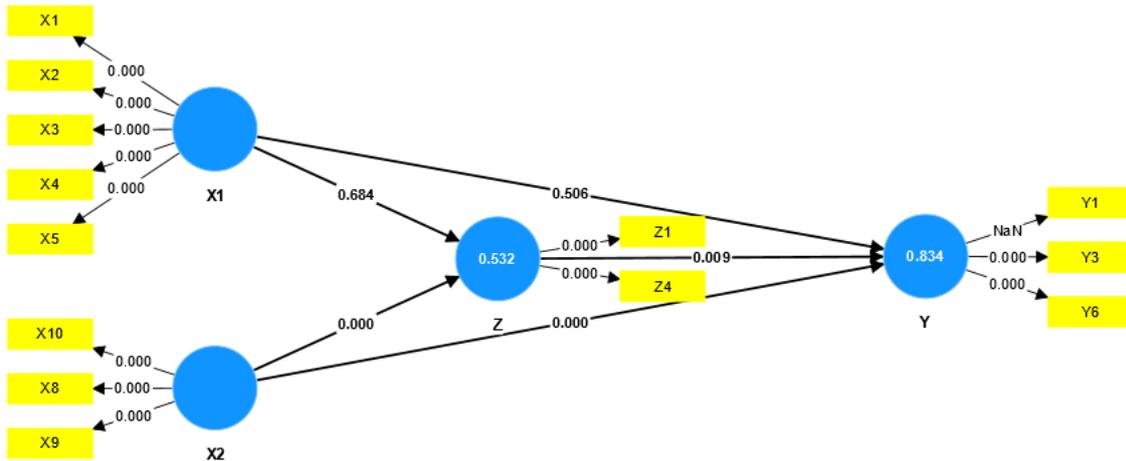
Hipotesis pertama (H1) ditolak karena hasil menunjukkan bahwa variabel X1 tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Y. Koefisien jalur sebesar 0.063 menunjukkan adanya hubungan positif yang sangat lemah antara X1 dan Y, tetapi tidak signifikan. Nilai T-Statistics sebesar 0.666 dan P-Values sebesar 0.506 menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Selang kepercayaan (-0.113, 0.237) mencakup nol, yang berarti tidak ada pengaruh signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H3 ditolak. Ini menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan akuntansi pada perusahaan manufaktur di Kota Manado.

Hipotesis kedua (H2) diterima karena hasil menunjukkan bahwa variabel X2 memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel Y. Koefisien jalur sebesar 0.989 menunjukkan bahwa peningkatan X2 meningkatkan Y sebesar 0.989 satuan. Nilai T-Statistics sebesar 10.066 dan P-Values sebesar 0.000 menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Selang kepercayaan (0.805, 1.173) tidak mencakup nol, yang berarti pengaruh ini signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H4 diterima. Ini menunjukkan bahwa meningkatnya budaya organisasi di perusahaan manufaktur, maka *organizational citizenship behavior* karyawan akuntansi semakin meningkat.

Hipotesis	Konstruk	Path Coefficient	T-Statistics	P-Values	95% selang kepercayaan		Keterangan
					Path Coefficient	Path Coefficient	
					Batas Bawah	Batas Atas	
H6	X1 → Z → Y	0.007	0.342	0.732	-0.021	0.060	Ditolak
H7	X2 → Z → Y	-0.134	2.139	0.032	-0.285	-0.037	Diterima (partial mediation)

Hipotesis ketiga (H3) ditolak karena hasil menunjukkan bahwa variabel X1 yang dimediasi oleh variabel Z tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Y. Koefisien jalur sebesar 0.007 menunjukkan bahwa pengaruh X1 terhadap Y melalui Z sangat kecil dan tidak signifikan. Nilai T-Statistics sebesar 0.342 dan P-Values sebesar 0.732 menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Selang kepercayaan (-0.021, 0.060) mencakup nol, yang berarti pengaruh ini tidak signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H6 ditolak.

Hipotesis keempat (H4) diterima (partial mediation) karena hasil menunjukkan bahwa variabel X2 yang dimediasi oleh variabel Z memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap variabel Y. Koefisien jalur sebesar -0.134 menunjukkan bahwa peningkatan X2 melalui Z akan mengurangi Y sebesar 0.134 satuan. Nilai T-Statistics sebesar 2.139 dan P-Values sebesar 0.032 menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Selang kepercayaan (-0.285, -0.037) tidak mencakup nol, yang berarti pengaruh ini signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H7 diterima dengan sifat mediasi parsial.



Hasil estimasi model di atas menunjukkan peran setiap variabel X dan Z dalam mempengaruhi Y.

Evaluasi Keباikan dan Kecocokan Model

- Ukuran Efek F^2 , Koefisien determinasi R^2 , dan Kualitas Prediktif Q^2

Tahap selanjutnya adalah melihat pengaruh masing-masing variabel pada level struktural dengan *effect size* F^2 . Nilai F^2 dan interpretasi-nya antara pengaruh langsung, pengaruh mediasi dan pengaruh moderasi berbeda dimana untuk pengaruh langsung adalah 0,02 (rendah), 0,15 (sedang), dan 0,35 (tinggi) (Hair et al., 2021a, 2024). Untuk pengaruh moderasi adalah sebagai 0,005 (rendah), 0.01 (sedang) dan 0.025 (tinggi) (Chin & Marcoulides, 1998). Sedangkan untuk uji mediasi maka nilai F^2 mengacu pada Lachowicz, Preacher and Kelley, (2018) adalah 0,01 (rendah), 0.075 (sedang) dan 0.175 (tinggi).

Hipotesis	Hipotesis	F^2	Keterangan
H1	$X1 \rightarrow Z$	0.002	Rendah
H2	$X2 \rightarrow Z$	0.629	Tinggi
H3	$X1 \rightarrow Y$	0.012	Rendah
H4	$X2 \rightarrow Y$	1.862	Tinggi Sekali
H5	$Z \rightarrow Y$	0.089	Rendah

Berdasarkan nilai F^2 yang diperbarui, variabel X1 menunjukkan pengaruh yang sangat kecil terhadap Z dengan nilai F^2 sebesar 0.002, yang termasuk dalam kategori rendah. Sebaliknya, variabel X2 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Z dengan nilai F^2 sebesar 0.629, yang dikategorikan tinggi. Pengaruh X1 terhadap Y juga tergolong sangat kecil dengan nilai F^2 sebesar 0.012, yang termasuk kategori rendah. Namun, variabel X2 memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap Y dengan nilai F^2 sebesar 1.862, yang masuk dalam kategori sangat tinggi. Terakhir, variabel Z memberikan pengaruh yang kecil terhadap Y, sebagaimana

ditunjukkan oleh nilai F^2 sebesar 0.089, yang dikategorikan rendah. Interpretasi ini menunjukkan bahwa hubungan yang kuat terjadi antara X2 dengan Z dan X2 dengan Y, sedangkan hubungan antara X1 dan variabel lainnya, serta Z dengan Y, relatif lemah. Ukuran statistik R^2 menggambarkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen/ endogen lainnya dalam model. Menurut Chin and Marcoulides, (1998) nilai interpretasi R^2 adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh moderat), dan 0,66 (pengaruh tinggi).

Konstruk	R Square	Q Square
Z	0.532	0.501
Y	0.834	0.792

Q^2 menggambarkan ukuran akurasi prediksi yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/ endogen mampu memprediksi variabel endogen. Ukuran ini merupakan bentuk validitas dalam PLS untuk menyatakan kesesuaian prediksi model (*predictive relevance*). Nilai Q^2 dapat disebut juga akurasi prediksi (Hair et al., 2021a, 2024). Nilai Q^2 diatas 0 menyatakan model mempunyai *predictive relevance*. Berdasarkan hasil pengolahan diatas nilai Q^2 variabel Z dan Y diatas 0 maka model mempunyai *predictive relevance*. Variabel Z memiliki nilai **R Square** sebesar 0.532, yang menunjukkan bahwa 53.2% variasi pada variabel Z dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Sementara itu, nilai **Q Square** sebesar 0.501 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel Z. Variabel Y memiliki nilai **R Square** yang lebih tinggi, yaitu 0.834, yang berarti bahwa 83.4% variasi pada variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Nilai **Q Square** sebesar 0.792 juga menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik terhadap variabel Y. Secara keseluruhan, model ini mampu menjelaskan sebagian besar variasi pada variabel Z dan Y, serta memiliki kemampuan prediksi yang baik berdasarkan nilai **Q Square** untuk kedua variabel tersebut.

- SRMR

Keterangan	Model
SRMR	0.076

Ukuran *goodness of fit model* dalam PLS adalah SRMR dimana SRMR adalah *standardized root mean square residual*. Nilai ini merupakan ukuran *fit model* (kecocokan model) yaitu perbedaan antara metrik korelasi data dengan metrik korelasi taksiran model (Yamin, 2023). Dalam Hair et al., (2021), nilai SRMR dibawah 0,08 menunjukkan model fit (cocok). Hasil estimasi model adalah 0,076 yang berarti bahwa model mempunyai kecocokan *good fit*. Hasil ini menunjukkan bahwa data empiris dapat menjelaskan pengaruh antara variabel dalam model.

- Goodness of Fit

Konstruk	R- Square	AVE	GoF
X1		0.762	-
X2		0.808	-
Z	0.532	0.670	-
Y	0.834	0.615	-
Average	0.683	0.713	0.697

Goodness of Fit Index (GoF Index) merupakan evaluasi keseluruhan model yang merupakan evaluasi model pengukuran dan model struktural. GoF indeks ini hanya dapat dihitung dari model pengukuran reflektif yaitu akar dari perkalian geometrik rerata communality dengan

rerata R- Square. Menurut Wetzels, Odekerken-Schröder and Van Oppen, (2009) interpretasi nilai GoF Index adalah 0,1 (GoF rendah), 0.25 (GoF Medium), dan 0.36 (GoF tinggi). Hasil perhitungan menunjukkan nilai GoF model adalah 0.697 termasuk kategori GoF tinggi. Data empiris mampu menjelaskan model pengukuran dengan tingkat kecocokan medium.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan akuntansi pada perusahaan manufaktur di Kota Manado. *Servant leadership* tidak memiliki dampak yang cukup besar atau jelas terhadap peningkatan OCB karyawan akuntansi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya Puspasari, (2023) menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak signifikan pengaruhnya terhadap OCB karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji data menunjukkan bahwa meningkatnya budaya organisasi di perusahaan manufaktur, maka *organizational citizenship behavior* karyawan akuntansi semakin meningkat. Artinya, budaya organisasi merujuk pada nilai, norma, dan praktik yang diterapkan dalam organisasi yang membentuk cara karyawan berinteraksi dan bekerja. Jika budaya organisasi lebih positif, misalnya dengan meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan perilaku sukarela yang mendukung organisasi, seperti membantu rekan kerja, berinisiatif, atau berkomitmen pada tujuan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Lestari & Kurniawan Sujono, (2022) bahwa tingginya budaya organisasi yang dimiliki karyawan, maka akan tinggi pula karyawan tersebut memiliki OCB.

Pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi Kepuasan kerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Artinya, penerapan *servant leadership* tidak dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan tidak berdampak langsung terhadap OCB.

Sedangkan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja karyawan. Ini artinya bahwa semakin meningkatnya budaya organisasi dalam perusahaan, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang secara tidak langsung juga berdampak pada peningkatan OCB karyawan akuntansi pada perusahaan manufaktur di Kota Manado. Hasil ini sejalan dengan penelitian Noor et al., (2024) bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui kepuasan kerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti semakin baik kualitas *servant leadership* pada perusahaan manufaktur di Kota Manado memberikan pengaruh yang tidak begitu besar dan berarti terhadap peningkatan OCB karyawan akuntansi pada perusahaan manufaktur tersebut. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan akuntansi pada perusahaan manufaktur di Kota Manado. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi pada perusahaan manufaktur di Kota Manado, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan akuntansi di perusahaan manufaktur tersebut. *Servant leadership*

berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas *servant leadership* pada perusahaan manufaktur yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara tidak langsung juga tidak berdampak pada peningkatan OCB karyawan akuntansi pada perusahaan manufaktur di Kota Manado. Sedangkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada perusahaan manufaktur dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang secara tidak langsung juga berdampak pada peningkatan OCB karyawan akuntansi pada perusahaan manufaktur di Kota Manado.

Hasil penelitian ini juga memberikan wawasan bagi manajemen perusahaan untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan OCB. Mengingat bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, perusahaan harus mengembangkan dan memelihara budaya yang menekankan pada kerja sama, inisiatif, dan perilaku proaktif. Hal ini dapat diterapkan melalui program-program pelatihan, komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan, serta penyediaan peluang bagi karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB.

Penelitian ini memberikan wawasan penting tentang hubungan antara *servant leadership*, budaya organisasi, dan OCB, hasilnya masih terbatas oleh sampel, desain, dan variabel yang digunakan. Peneliti selanjutnya dapat memperbaiki atau memperluas penelitian ini dengan mempertimbangkan faktor-faktor tambahan, menggunakan desain penelitian yang lebih komprehensif, dan memperluas sampel untuk mendapatkan hasil yang lebih umum dan mendalam.

Saran

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di satu kota (Manado). Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas sampel dengan melibatkan perusahaan dari berbagai sektor industri dan lokasi yang berbeda. Hal ini dapat memberikan gambaran yang lebih luas tentang hubungan antara *servant leadership*, budaya organisasi, dan OCB di konteks yang lebih beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Alpianoor, Suriansyah, A., & Metroyadi, M. (2022). The Effect of Organizational Culture, Achievement Motivation and Organizational Commitment to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of Elementary School Teachers in Lambahong District. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(12), 5280–5285. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-05>
- Angraini, Yuli, F. (2023). Determinan Kecerdasan Emosional, Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Rumah Sakit Yos Sudarso Padang. *Journal of Science Education and Management Business*, 2(2), 178–189.
- 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(02), 1. <https://doi.org/10.30829/jombi.v3i02.9865>
- Arijanto, A., Widayati, C. C., & Pramudito, O. (2022). the Effect of Organizational Climate and Servant Leadership on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance (Study on the Regional Liaison Agency for Banten Province in Jakarta). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(6), 880–892. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i6.1455>
- Artini, N. R., Pynatih, N. M. N., & Ayuk, N. M. T. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi

- terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai variabel mediasi pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Badung. *Satyagraha*, 06(01).
- Asih, E. R., & Sholeh, M. (2020). Pengaruh servant leadership dan budaya sekolah terhadap kinerja guru di sekolah dasar Yayasan Muhammadiyah Surabaya. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 8(2), 89–99. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/37/article/view/34151>
- Baety, N., & Rojuaniah, R. (2022). Servant Leadership, Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior on Innovative Work Behavior. *Management Analysis Journal*, 11(1), 83–94. <https://doi.org/10.15294/maj.v11i1.54626>
- Bhoki, H. (2020). *The Influence of Leader Member Exchange, Organizational Culture and Ethical Values on Organizational Citizenship Behavior Teacher State Senior High Schools in East Flores District*. 443(Iset 2019), 429–435. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200620.083>
- Budyanto, W., Suhud, U., & Purwohedi, U. (2023). Organizational Citizenship Behavior (Ocb): Peran Job Characteristic Dan Budaya Organisasi Dengan Peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 9(1), 1–17. <http://jurnal.unsil.ac.id/index.php/jem>
- Chin, W. W., & Marcoulides, G. A. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Formula Modeling. *Advances in Hospitality and Leisure*, 8 (2) (January 1998), 5.
- Daft, R. L. (2019). Organization Theory & Design. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). <https://www.amazon.com/Organization-Theory-Design-Richard-Daft/dp/1305629949>
- Dewi, D. Y., Yudi Nur Supriadi, & Acim Heri Iswanto. (2022). The Effect of Transformational Leadership, Quality of Work-Life on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment Mediation. *Journal of Social Science*, 3(2), 308–323. <https://doi.org/10.46799/jss.v3i2.315>
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035–2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0501>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Faizah, A., Rumengan, J., Nurhatsiyah, N., Yanti, S., & Dewi, N. P. (2021). Influence Of Servant Leadership, Organizational Safety Culture And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior In Application Of Patient Safety With Affective Organizational Commitment. *Conference Series*, 3(2), 140–150. <https://doi.org/10.34306/conferenceseries.v3i2.473>
- Fatril, R., Putra, R. B., Dewi, R. C., & Fitri, H. (2022). Pengaruh Servant Leadership dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pendidikan Kota Padang. *Journal of Law and Economics*, 1(1), 21–31. <https://doi.org/10.56347/jle.v1i1.37>
- Ghozali, I. (2023). Partial Least Square Smart PLS 4.0. In *Bab III Metoda Penelitian*. Yoga Pratama.
- Gray, D. E. (2004). *Doing Research in the Real World*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021a). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. In *Practical Assessment, Research and Evaluation* (Vol. 21, Issue 1).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021b). *Review*

- of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- Hair, J. F., Sarsted, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2024). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications Ltd.
- Hasanuddin, B., Mustainah, M., & Buntuang, P. C. D. (2021). The influence of servant leadership on job satisfaction with individual character as a moderating variable. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 445–455. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.37](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.37)
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Knezović, E., & Smajić, H. (2022). Employee Participation in the Decision-Making Process and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Affective Commitment. *Organizacija*, 55(1), 64–76. <https://doi.org/10.2478/orga-2022-0005>
- Kurniawan, D. W., Ridwan, S., & Sumiati. (2022). The Impact of Organizational Culture, Motivation, Transformasional Leadership on Village Performance Thru Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Trawas District, Mojokerto Regency. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 05(08), 2191–2198. <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i8-10>
- Lachowicz, M. J., Preacher, K. J., & Kelley, K. (2018). A novel measure of effect size for mediation analysis. *Psychological Methods*, 23(2), 244–261. <https://doi.org/10.1037/met0000165>
- Lestari, M. R., & Kurniawan Sujono, F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 3(1), 81–95. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v3i1.544>
- Makun, I., & FoEh, J. E. H. . (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(4), 675–687. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i4.1460>
- Manora, R. T. E., Titisari, P., & Syaharudin, M. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Empowerment dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Royal Hotel n’Lounge Jember. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 97. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v8i1.15853>
- Mengstie, M. M., Biks, G. A., Cherlin, E. J., & Curry, L. A. (2023). Organizational culture and barriers to change in University of Gondar Comprehensive Specialized Hospital Cardiac Unit. *BMC Health Services Research*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09278-x>
- Mikušová, M., Klabusayová, N., & Meier, V. (2023). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, 97(June 2022). <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>
- Musyaffaah, L. (2022). Analisis Pengaruh Iklim Organisasi, Servant Leadership, Dan Intrinsic Motivation Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt. Biometrik Citra Solusi. *Greenomika*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2022.04.1.1>
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Noor, I. S., Suriansyah, A., & Noorhapizah. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap OCB melalui Kepuasan kerja dan komunikasi pada Sekolah Luar Biasa se Kota Banjarbaru.

- Journal of Administration and Educational Management*, 7(1).
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Pratiwi, L. A., & Nawangsari, L. C. (2021). Organizational Citizenship Behavior while mediating Self-Efficacy, Servant Leadership and Organization Culture on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 225–231. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.713>
- Puspasari, R. (2023). Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 331. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.997>
- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115(Icics 2013), 387–393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
- Sabila, E. R., & Anshori, M. I. (2022). The Effect of Servant Leadership and Empowerment on Organizational Citizenship Behavior With Work Discipline as an Intervening Variable (Study At PT. Empat Putera Utama Bersama Suarabaya). *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*, 2(4), 494–502. <https://journal.trunojoyo.ac.id/jkim>
- Sapriansyah, Aslamiah, & Effendi, R. (2022). The Effect of Organizational Culture and Organizational Climate Through Motivation Work towards Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of Elementary School Teachers in Lampihong. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(9), 4331–4337. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i9-46>
- Siswondo, S., Sudrajat, D., Solahudin, A., & Wibowo, S. N. (2022). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on OCB (Organizational Citizenship Behavior) Employees. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 2(5), 741–748. <https://doi.org/10.35877/454ri.daengku1277>
- Sofiah, D., Hartono, M., & Sinambela, F. (2022). Peran work engagement pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenship behavior dosen milenial. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(2), 180–194.
- Suriyana, N., Nandan Limakrisna, & Andri Wijaya, R. (2020). the Effect of Human Relation, Locus of Control and Organizational Culture on Ocb With Consumer Satisfaction As Intervening Variables (Study Case Aat Pt Suka Fajar, Veteran Padang). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(1), 94–103. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i1.639>
- Suryati, S. (2021). Gaya Kepemimpinan Servant Leadership, Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus Pada Kantor Bpkad “Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) Kabupaten Mappi). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 1002–1018. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.768>
- Susita, D., Ketut Sudiarditha, I. R., Purwana, D., Wolor, C. W., & Merdyantie, R. (2020). Does organizational commitment mediate the impact of organizational culture and interpersonal communication on organizational citizenship behavior? *Management Science Letters*, 10(11), 2455–2462. <https://doi.org/10.52677/j.msl.2020.4.004>
- Tischler, L., Giambatista, R., McKeage, R., & McCormick, D. (2016). Servant Leadership and its Relationships with Core Self-Evaluation and Job Satisfaction. *The Journal of Values-Based Leadership*, 9(1), 1–20. <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1148&context=jvbl>
- Tran, Q. H. N. (2023). Explore the relationship between leadership skills, organizational

- citizenship behavior and organizational culture in Vietnamese public organizations. *Industrial and Commercial Training*, 55(3), 309–323. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2022-0078>
- Wahdania, D., Setiawan, T., & Imelda, S. (2022). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi Pada PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi*, 2(3), 217–226.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 33(1), 177–196. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Winarsih, S., & Riyanto, S. (2020). The Effect of Organizational Culture, Organizational Justice, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Management and Humanities*, 5(1), 12–19. <https://doi.org/10.35940/ijmh.a1123.095120>
- Wulandari, R., & Panjaitan, C. A. S. (2020). Implikasi Work Engagement, Fun at work, dan Job Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Atria Hotel Gading Serpong. *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic*, 11(1). <https://doi.org/10.47007/jeko.v11i1.3199>
- Yamin, S. (2023). *Olah Data Statistik SmartPLS3, SmartPLS4, AMOS & Stata, Mudah & Aplikatif* (3rd ed.). Dewangga Energi Internasional.