

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP OCB DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA PT. PUPUK ISKANDAR MUDA CABANG MEDAN

T. Mohd Febryansyah¹, Teguh Setiawan², Ilham Mubaraq Ritonga³
^{1,2,3}Universitas Harapan Medan, Sumatera Utara

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Article history: Keywords: Servant Leadership, Organizational Culture, OCB, Job Satisfaction Human Resources, Palm Oil Companies, CPO	This study aims to determine the effect of servant leadership and organizational culture on job satisfaction, to determine whether job satisfaction mediates the effect of servant leadership and organizational culture on organizational citizenship behavior (OCB) at PT. Pupuk Iskandar Muda Medan Branch. The population in this study was 130 respondents and using saturated sampling techniques. The analysis technique used is path analysis. The results of the study indicate that servant leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction, servant leadership has a positive and significant effect on OCB, organizational culture has a positive and significant effect on OCB, job satisfaction has a positive and significant effect on OCB, job satisfaction significantly mediates the effect of servant leadership on OCB and job satisfaction significantly mediates the effect of organizational culture on OCB at PT. Pupuk Iskandar Muda Medan Branch.
 This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.	Corresponding Author: T. Mohd Febryansyah Universitas Harapan Medan, Sumatera Utara Email: tmfebriansyh06@gmail.com

PENDAHULUAN

Sebagai suatu organisasi atau perusahaan, untuk menghadapi tantangan eksternal yang sulit diprediksi, sangat penting untuk memberikan perhatian lebih pada manajemen sumber daya manusia. Kinerja organisasi yang optimal, pencapaian tujuan yang efektif, dan kinerja individu yang baik dapat dicapai melalui pengelolaan organisasi yang efisien dan efektif. Komitmen organisasi menjadi hal yang sangat krusial dalam dunia kerja, sehingga banyak organisasi yang menjadikan komitmen organisasional sebagai salah satu syarat untuk mengisi posisi yang dibuka dalam lowongan pekerjaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa suatu organisasi dapat mencapai tujuannya melalui peran karyawan sebagai sumber daya manusia, yang dapat memberikan kontribusi yang bernilai bagi organisasi, terutama jika organisasi tersebut mampu memberdayakan anggotanya secara efisien dan efektif. Mengingat pentingnya peran manusia dalam organisasi, peran seorang

pemimpin pun menjadi sangat vital.

Keberhasilan suatu organisasi dan perilaku karyawan sangat dipengaruhi oleh keputusan dan kebijakan yang diambil oleh pemimpin. Untuk memotivasi pengikut agar mau melaksanakan perintah dan harapan pemimpin, peran seorang pemimpin sangat diperlukan. Pemimpin memiliki wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan anggota atau kelompok. Perilaku pemimpin ini sering kali dikenal dengan istilah gaya kepemimpinan. Menciptakan situasi kerja yang mendukung, sehingga perusahaan dapat beroperasi secara efisien dan efektif, merupakan pemahaman penting mengenai komitmen organisasi bagi karyawan. Organisasi perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan tingkat komitmen organisasional di kalangan karyawan, dengan beberapa alasan. Pertama, semakin besar usaha yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugas, semakin tinggi komitmen organisasional mereka. Kedua, semakin lama karyawan ingin bertahan dalam organisasi, semakin tinggi pula komitmen organisasional mereka. Menurut Putu dan Wayan (2017), komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk berkontribusi bagi diri sendiri, individu lain, kelompok, atau organisasi.

Menurut Aryani dan Widodo (2020), salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia adalah perilaku sukarela yang dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior* (OCB), atau sering disebut juga sebagai ekstra peran (*extra-role*). Secara umum, orang bekerja sesuai dengan kewajiban dan kapasitas mereka berdasarkan tanggung jawab formal (perilaku *intra-role*), se dan gkan pekerjaan yang melibatkan OCB mengarah pada kewajiban yang lebih dari sekadar tugas utama mereka. Individu dengan perilaku OCB bertindak tanpa paksaan dan tidak mengharapkan penghargaan atau imbalan. Pekerjaan yang dilakukan didorong oleh keikhlasan dan loyalitas untuk kemajuan organisasi. OCB mencerminkan kegiatan yang dilakukan oleh karyawan yang melebihi standar minimum yang diharapkan oleh organisasi dan turut berkontribusi pada kesejahteraan rekan kerja.

Contoh perilaku OCB antara lain membantu rekan kerja, memilih untuk mengikuti pelatihan tambahan di tempat kerja, menghindari konflik dengan kolega, menjaga aset organisasi, mematuhi prinsip-prinsip yang berlaku di dalam organisasi, memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang tidak nyaman di tempat kerja, memberikan ide-ide baru, memberikan saran konstruktif di tempat kerja, serta tidak menyia-nyiakan waktu di tempat kerja (Luthans, 2016).

Menurut Maharani dan Aini (2019:139), eksplorasi terkait dengan OCB menjadi menarik karena belakangan ini banyak organisasi, termasuk di sektor perkebunan, yang menerapkan kerangka kerja sama di mana kemampuan beradaptasi sangat diperlukan. Selain itu, terjadi banyak perubahan struktural di Indonesia, seperti pengurangan jumlah tenaga kerja. Strategi ini mempengaruhi perubahan, misalnya perubahan dalam kewajiban dan komitmen perwakilan, serta harapan organisasi agar perwakilan lebih inovatif dalam menemukan pendekatan yang lebih baik untuk

meningkatkan produktivitas kerja, serta perhatian terhadap masalah seperti ketidakhadiran dan keterlambatan di tempat kerja. Ketika sebuah organisasi atau perusahaan mengurangi jumlah perwakilan, mereka lebih mengandalkan pekerja yang tetap ada untuk menyelesaikan tugas melebihi apa yang menjadi tanggung jawab mereka. Oleh karena itu, perwakilan diharapkan untuk menunjukkan perilaku OCB.

Perilaku pemimpin adalah salah satu faktor kunci yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Luthans (2016) yang menyatakan bahwa salah satu aspek kepuasan kerja adalah pengawasan, yang mencakup hubungan antara atasan dan bawahan. Menurut Robbins dan Judge (2019), kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul sebagai hasil evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan tersebut. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan merasakan perasaan positif terhadap pekerjaannya, sementara orang yang kepuasan kerjanya rendah akan merasakan perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

Maharani dan Aini (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Takaheghesang dkk (2016), yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB.

Selain kepuasan kerja, faktor lain yang mempengaruhi OCB adalah *servant leadership*. Menurut Poli (2017), *Servant Leadership* adalah suatu hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan, di mana pemimpin pada awalnya berperan sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin, sehingga pada akhirnya dia diakui dan dianggap sebagai pemimpin. Karena model kepemimpinan yang melayani masih jarang diterapkan di Indonesia, pendekatan ini menjadi sangat penting dalam membina suatu organisasi melalui pengaruh para pemimpin yang melayani (Prabowo dan Setiawan, 2019). Hal ini juga didukung oleh pendapat Maharani dan Aini (2019), yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Wibowo (2020) menjelaskan bahwa banyak teori kepemimpinan yang secara tegas mengaitkan kepemimpinan dengan kekuatan dan posisi, namun berbeda dengan *servant leadership*, yang lebih menekankan pada kemampuan pemimpin untuk memberikan bantuan kepada karyawan dalam organisasi. Perilaku pemimpin menjadi salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Maharani dan Aini (2019) yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain *servant leadership* dan kepuasan kerja, faktor lain yang mempengaruhi OCB adalah pemberdayaan, yang terkait dengan budaya organisasi. Kadarisman (2018) menjelaskan bahwa pemberdayaan berfokus pada memberikan kemandirian kepada karyawan, mempercayai mereka untuk menjalankan tugasnya, serta mendorong mereka untuk berimajinasi dan menyelesaikan tanggung jawab mereka dengan

sebaik-baiknya.

Aryani dan Widodo (2020) menekankan bahwa pemberdayaan adalah strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk mendorong motivasi karyawan, serta mendorong mereka untuk menerapkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Di tengah persaingan yang ketat dengan perusahaan sejenis, manajemen berusaha meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Untuk memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan kepada pelanggan, diperlukan sikap *organizational citizenship behavior* dari karyawan.

Oktri (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior*. Sharif dkk (2019) menegaskan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan. Hal serupa juga dikemukakan oleh Herdman dan Kamitsuru (2019), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

PT. Pupuk Iskandar Muda merupakan perusahaan yang berfokus pada produksi pupuk dengan tujuan utama untuk memenuhi kebutuhan pasar pupuk di tingkat nasional. Fenomena yang penulis temui di PT. Pupuk Iskandar Muda adalah kurangnya upaya dari pimpinan dalam menerapkan aspek-aspek yang dapat mempertahankan komitmen karyawan terhadap organisasi, seperti identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (keinginan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (kesadaran pribadi dalam memanfaatkan seluruh potensi diri untuk kemajuan organisasi).

Di PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Me dan, terdapat prinsip bahwa karyawan cenderung fokus hanya pada tugas yang diberikan tanpa memperhatikan lingkungan kerja. Peneliti mencatat bahwa di cabang ini, karyawan melakukan pekerjaan mereka hanya untuk memenuhi kewajiban, yang dapat terlihat saat mereka diminta untuk bekerja lembur; mereka melakukannya, tetapi lebih karena takut mendapat sanksi. Data yang diperoleh peneliti dari salah satu karyawan menunjukkan bahwa masih ada sebagian karyawan yang sering terlambat datang di pagi hari. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Me dan masih membutuhkan pengawasan agar dapat bekerja dengan baik. Oleh karena itu, pimpinan di PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Me dan berkomitmen untuk memberikan sebagian wewenang kepada bawahan, dengan tetap menjaga agar wewenang pemimpin tidak bersifat mutlak, sehingga memberi ruang bagi bawahan untuk memberikan saran dan pendapat.

Pemimpin rutin mengadakan musyawarah setiap pagi sebelum seluruh karyawan mulai bekerja untuk membuat keputusan dan kebijakan yang bertujuan untuk kepentingan bersama. pada kesempatan tertentu, pemimpin juga berkomunikasi langsung dengan setiap karyawan untuk membantu mengatasi kesulitan yang mereka hadapi dengan menanyakan apakah ada hambatan atau masalah dalam pekerjaan mereka. Pemimpin juga tidak ragu untuk menegur bawahan yang tidak

mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan dan mengingatkan mereka jika tugas-tugas yang diberikan tidak diselesaikan tepat waktu. Dengan demikian, karyawan merasa puas karena saran dan pendapat mereka diterima dengan baik oleh pemimpin. Selain itu, karyawan juga akan mendapatkan penghargaan atau reward dari pemimpin jika hasil kerja mereka memuaskan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja pada PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan”**.

KAJIAN PUSTAKA

Servant Leadership

Menurut Trompenaars dan Voerman (2017:3), *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menggabungkan elemen memimpin dan melayani dalam harmoni, dengan adanya interaksi dengan lingkungan sekitar. Seorang pemimpin yang melayani (*servant leader*) memiliki keinginan yang kuat untuk melayani dan memimpin, serta kemampuan untuk menyatukan kedua peran tersebut sehingga saling memperkuat secara positif.

Budaya Organisasi

Nimran (2019:66) mengartikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem nilai bersama yang diterima oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.

Organizational Citizenship Behavior

Organ (2015:31) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak terhubung langsung dengan sistem penghargaan, namun dapat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Titisari (2017:5) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan komitmen yang melebihi tuntutan pekerjaan di lingkungan kerja.

Kepuasan Kerja

Sriyono dan Lestari (2018) menyebutkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terkait dengan pandangan mereka terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Sementara itu, menurut Dhurup et al. (2016), kepuasan kerja adalah perasaan emosional positif yang muncul sebagai hasil dari evaluasi terhadap pekerjaan atau pandangan kerja seseorang.

METODE PENELITIAN

Teknik Analisis Data Penelitian

Uji Path Analysis

Analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Ini adalah pengembangan dari analisis regresi linear berganda. Tujuan

dari analisis jalur adalah untuk memahami hubungan struktural antara berbagai variabel independen dan dependen, serta mengukur pengaruh langsung, tidak langsung, dan total dari model yang dikembangkan dalam penelitian, sebagaimana dijelaskan oleh Ghozali (2019:237).

HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Sub Struktur I

Pengujian Koefisien Determinasi (R^2) Model I

Tabel 1. Koefisien Determinasi Model 1

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.476 ^a	.226	.214	5.65078

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, *Servant Leadership*

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Sumber : Data Primer Diolah, 2024.

Nilai R Square menunjukkan nilai 0,226 artinya bahwa kemampuan variabel *servant leadership* menjelaskan kepuasan kerja adalah sebesar 22,6% sedangkan sisanya sebesar 0,774 atau 77,4% merupakan nilai yang tidak diteliti pada variabel model substruktur I.

Pengujian Hipotesis Model I

Tabel 2. Pengujian Hipotesis Model 1

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	10.713	2.515		4.259
	<i>Servant Leadership</i>	.387	.108	.304	3.583
	Budaya Organisasi	.267	.085	.266	3.137

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Sumber : Data Primer Diolah, 2024.

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa nilai probabilitas (p) *servant leadership* adalah 0,000 dan nilai probabilitas (p) budaya organisasi adalah 0,002. Jika dibandingkan dengan nilai Alpha (0,05), maka dapat ditetapkan bahwa probabilitas < Alpha ($p < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Besarnya nilai *servant leadership* mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebesar 0,304 dan budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebesar 0,266.

SubStruktur II

Pengujian Koefisien Determinasi (R^2) Model II

Tabel 3. Koefisien Determinasi Model II

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.535 ^a	.286	.269	4.18820

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja, Budaya Organisasi, *Servant Leadership*

b. Dependent Variable: OCB

Sumber : Data Primer Diolah, 2024.

Nilai R Square menunjukkan nilai 0,286 artinya bahwa kemampuan variabel *servant leadership*, budaya organisasi dan kepuasan kerja menjelaskan OCB adalah sebesar 28,6%, sedangkan sisanya sebesar 0,714 atau 71,4% merupakan nilai *error* variabel model substruktur II.

Pengujian Hipotesis Model II

Tabel 4. Pengujian Hipotesis Model II

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	5.476	1.993		2.748	.007
<i>Servant Leadership</i>	.169	.084	.172	2.004	.047
Budaya Organisasi	.150	.065	.194	2.285	.024
Kepuasan kerja	.244	.066	.318	3.711	.000

a. Dependent Variable: OCB

Sumber : Data Primer Diolah, 2024.

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*p*) *servant leadership* adalah 0,047, budaya organisasi adalah 0,024 dan kepuasan kerja adalah 0,000. Jika dibandingkan dengan nilai Alpha (0,05), maka dapat ditetapkan bahwa jika probabilitas lebih kecil dari nilai Alpha ($p < 0,05$), dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Besarnya nilai *servant leadership* mempengaruhi OCB adalah sebesar 0,172, besarnya nilai budaya organisasi mempengaruhi OCB adalah sebesar 0,194, dan besarnya nilai kepuasan kerja mempengaruhi OCB adalah sebesar 0,318.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap OCB Melalui Kepuasan kerja

Tabel 5. Pengujian Sobel I

Input:		Test statistic:		Std. Error:	p-value:
a	0.304	Sobel test:	2.43045311	0.0397753	0.01507996
b	0.318	Aroian test:	2.39234161	0.04040894	0.01674125
s _a	0.108	Goodman test:	2.47044607	0.03913139	0.01349447
s _b	0.066	Reset all	Calculate		

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada pengujian Sobel Test nilai probabilitasnya (*p-value*) adalah 0,015 lebih besar dari 0,05 ($0,015 < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Besarnya pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap OCB melalui kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

$$ZX_1 \times pY_2Z = 0,304 \times 0,318 = 0,041$$

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB Melalui Kepuasan kerja

Tabel 6. Pengujian Sobel II

Input:		Test statistic:		Std. Error:	p-value:
a	0.266	Sobel test:	2.6244341	0.03223095	0.00867931
b	0.318	Aroian test:	2.58556077	0.03271553	0.00972207
s _a	0.085	Goodman test:	2.66511521	0.03173897	0.0076962
s _b	0.066	Reset all	Calculate		

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada pengujian Sobel Test nilai probabilitasnya (*p-value*) adalah 0,008 lebih besar dari 0,05 ($0,008 < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

$$ZX_2 \times pY_2Z = 0,266 \times 0,318 = 0,032$$

Pembahasan

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan dengan nilai sig. $0,000 < 0,05$. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2020), yang menyatakan bahwa *servant leadership* berkontribusi positif dalam meningkatkan kepuasan kerja. Wahyuni dkk (2014) juga mengemukakan bahwa penerapan *servant leadership* berdampak positif dalam menciptakan kepuasan kerja. Jika aspek-aspek *servant leadership* pada pemimpin PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan terpenuhi, maka kepuasan kerja karyawan pun akan meningkat. Pemimpin yang melayani, siap mendengarkan, dan menunjukkan empati dapat menumbuhkan perasaan dihargai di kalangan karyawan. Hal ini akan mendorong kepuasan kerja karyawan terhadap pemimpin, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal dan mengikuti nilai-nilai *servant leadership* yang diterapkan oleh pemimpin di PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan dengan nilai sig. $0,002 < 0,05$. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oktri (2019), Wulandari dkk (2020), dan Al-Ababneh dkk (2017), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebagaimana yang ditemukan dalam penelitian Rizana (2020), yang menunjukkan berbagai temuan mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian tersebut cenderung menyarankan bahwa variabel budaya organisasi merupakan faktor yang lemah, sehingga diperlukan faktor lain yang dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi. Pemberdayaan dalam organisasi sangat penting untuk membentuk pandangan individu mengenai apa yang diberikan oleh organisasi dan mempengaruhi perilaku individu tersebut. Budaya organisasi dan pemberdayaan berperan penting dalam menentukan seberapa baik individu diarahkan, dibangun, dan dihargai dalam organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi dinamika kehidupan sosial dan memiliki dampak besar pada sumber daya manusia (SDM). Elemen-elemen seperti sikap, nilai-nilai, dan informasi yang dimiliki individu memainkan peran penting dalam proses pengembangan budaya organisasi.

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap OCB pada PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan dengan nilai sig. $0,047 < 0,05$. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maharani dan Aini (2019), yang juga menemukan hubungan positif yang signifikan antara *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) di tingkat unit. Menurut Prabowo dan Setiawan (2019), individu yang dipimpin oleh pemimpin yang melayani cenderung meniru perilaku pemimpin mereka, yang menghasilkan peningkatan dalam tingkat OCB. *Servant leadership* berfokus pada menempatkan anggota sebagai prioritas utama dan memperlakukan mereka sebagai rekan sejawat, yang menciptakan hubungan yang erat dan saling terlibat. Hal ini menjadi pemicu munculnya perilaku OCB. Secara mendalam, *servant leadership* dapat mendorong individu untuk berperilaku positif, meningkatkan kepercayaan, dan berkomitmen, yang pada akhirnya menghasilkan hasil positif bagi individu. Dorongan untuk berperilaku positif dan saling percaya dalam organisasi akan memotivasi individu untuk saling membantu, bahkan di luar tugas dan tanggung jawab utama mereka (*extra role behavior*).

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB pada PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan dengan

nilai sig. $0,024 < 0,05$. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oktri (2019), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Sharif et al. (2019) juga menyebutkan bahwa budaya organisasi sangat penting dalam mempengaruhi OCB pekerja. Aryani dan Widodo (2020) menambahkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi OCB, dan hal yang serupa juga diungkapkan oleh Herdman dan Kamitsuru (2019), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Karyawan di PT. Pupuk Iskandar Muda telah cukup memenuhi aspek-aspek OCB, antara lain: *altruism*, yaitu inisiatif untuk membantu rekan kerja secara sukarela; *courtesy*, yaitu kemampuan untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari perselisihan; *sportsmanship*, yaitu kesiapan untuk menerima keputusan perusahaan meskipun dalam situasi yang kurang ideal; *conscientiousness*, yaitu dedikasi tinggi pada pekerjaan untuk melebihi standar yang ditetapkan; dan *civic virtue*, yaitu perilaku yang menunjukkan rasa tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, dan peduli terhadap berbagai kegiatan perusahaan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB pada PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan dengan nilai sig. $0,000 < 0,05$. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Maharani dan Aini (2019), Setiawan (2019), Oktri (2019), Barusman dan Mihdar (2016), serta Musringudin et al. (2017), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana perasaan karyawan terhadap posisi mereka. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen tinggi terhadap tugas mereka. Kepuasan kerja yang tercapai, baik terkait dengan manajemen maupun direksi, akan meningkatkan kewajiban karyawan di tempat kerja (*civic virtue*) dan kemampuan mereka untuk mendukung organisasi (*sportsmanship*). Manajemen dan organisasi yang baik, dengan fokus pada strategi, sistem pembayaran, dan kondisi kerja, dapat mendorong sikap karyawan yang peduli terhadap organisasi. Karyawan yang puas akan berperan aktif dalam kemajuan organisasi (*civic virtue*) dan menunjukkan sikap toleransi terhadap keadaan organisasi (*sportsmanship*) (Fahrana, 2016).

Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Antara *Servant Leadership* Terhadap OCB pada PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan, dengan nilai sig. $0,015 < 0,05$. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2019), Abid et al. (2015), dan Perkasa et al. (2019), yang juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap OCB, yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Seorang pemimpin adalah individu yang kegiatan dan perilakunya menjadi teladan bagi bawahannya. Keputusan yang diambil oleh pemimpin akan diikuti oleh bawahannya. Selain memiliki keterampilan dan kecerdasan, pemimpin yang efektif adalah yang mampu melayani bawahannya. Hubungan yang terjalin antara pemimpin dan karyawan yang didasarkan pada perilaku melayani akan menciptakan hubungan yang positif. Hal ini pada gilirannya mendorong para pekerja untuk lebih terlibat dalam pelaksanaan tugas mereka (Fahrana, 2016).

Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap OCB pada PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB di PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan, dengan nilai sig. $0,008 < 0,05$. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oktri (2019), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior*. Sharif et al. (2013) juga menekankan pentingnya budaya organisasi dalam mempengaruhi OCB karyawan. Hal serupa juga disampaikan oleh Aryani dan Widodo (2020), yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi OCB. Begitu pula dengan penelitian Herdman dan Kamitsuru (2019), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Sandra dan Suwandana (2018) menemukan bahwa pemberdayaan yang diperkuat berdampak positif pada OCB yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian ini, teori yang mendukung, serta penelitian sebelumnya yang menunjukkan hasil serupa, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, dengan segala aspeknya, memberikan kontribusi terhadap OCB karyawan. OCB mencerminkan kesadaran atau kerelaan individu untuk berperilaku sosial dan bekerja melebihi ekspektasi, baik terhadap rekan kerja maupun perusahaan. Oleh karena itu, memiliki budaya organisasi yang kuat merupakan faktor penting dalam memunculkan perilaku OCB di kalangan karyawan PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan.

KESIMPULAN

Servant leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, begitu pula dengan budaya organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja turut mempengaruhi OCB secara positif dan signifikan. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB. Begitu pula, kepuasan kerja juga memediasi pengaruh budaya organisasi secara signifikan terhadap OCB pada PT. Pupuk Iskandar Muda Cabang Medan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abid, H. R., Gulzar, A., & Hussain, W. (2015). The Impact Of *Servant Leadership* On *Organizational Citizenship Behaviors* With The Mediating Role Of *Trust* And Moderating Role Of *Group Cohesiveness* A Study Of Public Sector Of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* March 2015, Vol. 5, No. 3.
- Al-Ababneh, M., Al-Sabi, S., Al-Shaksheer, F., & Masadeh, M. (2017). The Influence Of *Employee Budaya organisasi* On *Employee Job Satisfaction* In Five-Star Hotels In Jordan. *International Business Research*. Vol. 10, No. 3; 2017.
- Aryani, R., & Widodo, W. (2020). Analyzing The Role Of *Budaya organisasi* In Mediating Effect Of *Knowledge Management* On *OCB*. *Journal of Applied Business And Economics* Vol. 7 No. 1 (September 2020) 25-34.
- Barusman, A. R. P., & Mihdar, F. (2016). The Effect Of *Job Satisfaction* And *Organizational Justice* On *Organizational Citizenship Behavior* With *Organizational Commitment* As The Moderator. *International Journal Of Humanities And Social Science*. Vol. 4, No. 9. Hal : 118-126.
- Dhurup, M., Surujal, J., & Kabongo, D. M (2016). Finding Synergic Relationships in *Budaya organisasi, Organizational. Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction*. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 3, No. 5. Hal : 485-492.
- Fahrana, Y. (2016). *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Non Bank Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol. 3 (1). Hal : 179-198.
- Ghozali, I. (2019). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Kedua. Semarang : Bagian Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herdman, T. H., & Kamitsuru, S. (2019). Hubungan Beban Kerja Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Ruang Perawatan Dewasa Rsu Gmim. Pancaran Kasih Manado. *Jurnal Keperawatan*, 7(1). Hal : 26-43.
- Kadarisman, M. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. PT. Andi: Yogyakarta.
- Maharani, P. D., & Aini, E. K. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan PT. Astra Internasional Tbk-Tso Auto 2000 Malang Sutoyo). *Jurnal Administrasi Bisnis* (JAB) Vol. 72 No. 1. Hal : 139-146.
- Musingudin., Akbar, M., & Karnati, N. (2017). The Effect Of *Organizational Justice, Job Satisfaction, And Organizational Commitment* On *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) of the Principles. *Indonesian Journal Of Educational Review* Vol. 4, No. 2. p 155-165.
- Oktri, Z. (2019). Pengaruh *Budaya organisasi, Self Efficacy* Dan *Komitmen Organisasi*

- Terhadap Kepuasan Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Negeri Badan Penelitian Dan Pengembangan Provinsi Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis* Vol. 11. No. 2. Hal : 352-367..
- Organ, D. W. (2015). *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time Human Performance* 10 85-97, Lexington Books, Lexington, MA.
- Perkasa, D. H., Abadi, F., & Shandy, D. F. A. (2019). The Effect Of Emotional Intellegence, *Servant Leadership*, And *Organizational Commitment* On *Organizational Citizenship Behavior*. *Intenational Conference On Management, Economics And Business (ICMEB 2019)*. Volume 120, No. 1. Hal : 97-102.
- Poli, W. I. M. (2017). Kepemimpinan Stratejik; Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh. Makassar: Universitas Hasanuddin. *Journal Of Economic And Business*. Vol. 2 (4). Hal : 1-15.
- Prabowo, V. C., & Setiawan, R. (2019). Pengaruh *Servant Leadership* Dan Komitmen Organisasional Karyawan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Blue Bird Group Surabaya. *Jurnal Agora* Vol. 1, No. 3. Hal : 1-12.
- Rizana, D. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Pemberdayaan terhadap Loyalitas dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal E-Bis (Ekonomi Bisnis)* Vol. 4 No. 2. pp.179-191.
- Robbins, S. P. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge T. A. (2019). *Organizational Behavior Fourteenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sandra, P. A. P., & Suwandana, I. G. M. (2018). "Pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Karyawan Asa Villa Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 1. Hal : 29-55.
- Sharif, M. T., Ashraf, Z., & Khan, M. A. (2019). The Impact Of *Work Life Policies*, Budaya organisasi And *Training And Development* On *Employee Performance* With The Mediating Role Of *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *African Journal Of Business Mangement*. Vol. 7(17), pp. 1618-1624.
- Sriyono, S., & Lestari, F. (2018). Pengaruh Budaya organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. *Prosiding Call for Paper 2013: Bidang Manajemen*, 129-146.
- Takaheghesang, H., Lengkong, V. P. K., & Sendow, G. M. (2016). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, Pemberdayaan Psikologis dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Manado. *Jurnal EMBA* Vol. 4 No. 4 Desember 2016, Hal.1013-1024.
- Titisari, P. (2017). *Peranan Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Jember : Mitra Wacana Media.
- Trompenaars, F., & Voerman, E. (2017). *Harnessing The Strength Of The World's Mostpowerful Management Philosophy: Servant Leadership Across Cultures*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Wahyuni, D. U., Christiananta, B., & Eliyana, A. (2014). Influence of *Organizational Commitment, Transactional Leadership, And Servant Leadership To The Work Motivation, Work Satisfaction And Work Performance Of Teachers At Private Senior High Schools In Surabaya*. *Educational Research International*. Vol. 3 (2). Hal : 82-96.
- Wibowo, T. B. A. (2020). Efektifitas Program *Servant Leadership Terhadap Kepuasan Karyawan Di Industri Farmasi*. *Jurnal Bisnis : Teori Implementasi*. Vol : 11, No. 1. Hal 1-20.
- Wibowo. (2017). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi 2. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wulandari, N. L. A. A., Sumadi, N. K., Adityarini, N. N., & Swara, A. V. (2020). Pengaruh *Self Esteem, Budaya organisasi, Dan Team Work Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. BPR Tish di Gianyar*. *Jurnal Widyia Manajemen*. Vol. 2 (No. 1). Hal : 89-99.