

Pengaruh *Servant Leadership* Dan *Empowerment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Sumut

Mach Fira Ulfah¹, Ani Muwarni Muhar², Sarah Imelda³
Universitas Harapan Medan

ARTICLE INFO

Article history:

Received : 17 Oktober 2022
Revised : 20 Desember 2022
Accepted : 01 Januari 2023

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

ABSTRAK

This study aims to determine the effect of servant leadership and empowerment on job satisfaction partially. To determine the effect of servant leadership, empowerment and job satisfaction on organizational citizenship behavior. To find out whether job satisfaction mediates the influence of servant leadership and empowerment on organizational citizenship behavior at PT. SUMUT Bank. The total population in this study amounted to 130 people, and by using a saturated sampling technique, a sample of 130 people was obtained. The analysis technique used is path analysis. The results showed that servant leadership had no effect on job satisfaction, empowerment had a positive and significant effect on job satisfaction. Servant leadership has no effect on organizational citizenship behavior. Empowerment has a significant effect on organizational citizenship behavior. Job satisfaction has a significant effect on organizational citizenship behavior at PT. SUMUT Bank. Job satisfaction does not mediate the influence of servant leadership on organizational citizenship behavior. Job satisfaction does not mediate the effect of empowerment on organizational citizenship behavior at PT. SUMUT Bank.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Corresponding Author :

Mach Fira Ulfah
Universitas Harapan Medan
Email : machfiraulfah15712@gmail.com

PENDAHULUAN

Seorang individu dengan perilaku OCB akan bertindak tanpa paksaan tanpa mengharap penghargaan atau hadiah. Pekerjaan yang dilakukannya berdasarkan keikhlasan dan loyalitas untuk kemajuan organisasinya. OCB mencerminkan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai yang melampaui ketentuan minimum yang diharapkan oleh pengaruh organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja.

Contoh perilaku OCB adalah membantu rekan kerja, memilih untuk melakukan latihan tambahan di tempat kerja, menghindari bentrokan dengan rekan kerja, mengamankan properti organisasi, tentang prinsip-prinsip yang berlaku di dalam organisasi, kemampuan menanggung keadaan yang tidak menyenangkan di tempat kerja, memberi ide-ide. Memberikan saran yang membangun di tempat kerja, dan tidak membuang-buang waktu

ditempat kerja (Luthans, 2016)

Menurut Maharani dan Aini (2019:139), eksplorasi yang terkait dengan OCB menarik karena baru-baru ini banyak organisasi termasuk organisasi perbankan menjalankan kerangka kerja sama di mana kemampuan beradaptasi sangat penting. Selain itu, saat ini banyak terjadi perubahan otoritatif di Indonesia, seperti pengurangan (mengurangi jumlah tenaga kerja). Strategi ini mempengaruhi perubahan, misalnya, perubahan kewajiban dan komitmen perwakilan, harapan organisasi bagi perwakilan untuk lebih inovatif dalam menemukan pendekatan yang lebih baik untuk lebih mengembangkan produktivitas kerja, serta perhatian yang tulus terhadap ketidakhadiran dan keterlambatan di tempat kerja. Ketika sebuah organisasi atau perusahaan mengurangi jumlah perwakilan, ternyata lebih bergantung pada pekerja yang bertahan untuk menyelesaikan sesuatu melewati apa yang mereka bagikan. Karena itu, perwakilan diandalkan untuk menunjukkan OCB.

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Luthans (2016) yang menyatakan bahwa salah satu aspek dalam kepuasan kerja ialah supervisor (pengawasan) yang terkait hubungan atasan dengan bawahan. Robbins dan Judge (2011) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

Maharani dan Aini (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Begitu juga dengan Takaheghesang dkk (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Selain kepuasan kerja, maka faktor yang mempengaruhi OCB adalah *servant leadership*. Menurut Poli (2011) *Servant Leadership* adalah jalannya hubungantimbal balik antara pimpinan dan yang dipimpin, dimana dalam prosesnya pemimpin pada awalnya muncul sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang pada akhirnya membuatnya dianggap dan diakui sebagai pemimpin. Karena kepemimpinan yang melayani masih jarang diterapkan di Indonesia, model kepemimpinan ini menjadi pusat utama dalam membina suatu perkumpulan melalui pengaruh para pemimpin yang melayani (Prabowo dan Setiawan, 2013). Hal ini didukung oleh pendapat Maharani dan Aini (2019) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Seperti yang ditunjukkan oleh Wibowo (2020) mengungkapkan bahwa sebagian besar teori kepemimpinan secara tegas diidentikkan dengan kekuatan dan posisi, namun sama sekali tidak seperti *servant leadership* yang pada umumnya akan menekankan kemampuan seorang pemimpin untuk menawarkan jenis bantuan kepada karyawan dalam organisasi. Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh pendapat Maharani dan Aini (2019) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain *servant leadership* dan kepuasan kerja, faktor lain yang mempengaruhi OCB yaitu pemberdayaan (*empowerment*). Menurut Kadarisman (2013) pemberdayaan adalah berusaha memberikan kemandirian, mempercayai atasan kepada bawahan, dan mendorong mereka untuk berimajinasi agar menyelesaikan kewajibannya dengan sebaik-baiknya.

Aryani dan Widodo (2020) menegaskan pemberdayaan merupakan alat yang dilakukan perusahaan sebagai rangsangan dalam meningkatkan motivasi serta karyawan bekerja dengan melaksanakan penerapan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Perusahaan juga

mengalami persaingan yang ketat dengan usaha sejenis. Untuk mengantisipasi hal tersebut pihak manajemen telah mengupayakan peningkatan pelayanan terhadap pelanggan. Pelayanan yang baik dan memuaskan kepada nasabah diperlukan adanya sikap *organizational citizenship behavior* pada diri karyawan.

Oktri (2019) menyatakan bahwa *empowerment* memiliki ikatan positif dengan *organizational citizenship behavior*. Sharif dkk (2013) mengatakan bahwa *empowerment* sangat penting untuk mempengaruhi *organizational citizenship behavior* pekerja. Herdman dan Kamitsuru menunjukkan hal yang sama, di mana *empowerment* secara positif mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.

Dibeberapa organisasi pada PT. Bank Sumut menemukan karyawan yang bekerja hanya fokus kepada tugas yang diberikan dan tidakmenghiraukan lingkungan kerja. Di PT. Bank Sumut peneliti melihat bahwa karyawan bekerja hanya untuk melakukan kewajiban mereka di mana hal ini dapat dilihat ketika mereka diberi tugas dan harus bekerja lembur memang mereka akan melakukannya tetapi hal ini dilakukan hanya karena takut terkena sanksi. Data yang diperoleh peneliti dari salah satu karyawan pada PT. Bank Sumut masih ada sebagian karyawan yang sering terlambat masuk di pagi hari. Dari sini cenderung terlihat bahwa para karyawan PT. Bank Sumut sebenarnya masih membutuhkan pengawasan untuk dapat bekerja dengan baik. Dengan itu pemimpin di PT. Bank Sumut bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan dan wewenang pemimpin tidak bersifat mutlak sehingga banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat. Pemimpin selalu mengadakan musyawarah di pagi hari sebelum seluruh karyawan bekerja untuk membuat keputusan dan kebijakan untuk kepentingan bersama. Pada saat tertentu pemimpin juga berkomunikasi langsung kepada setiap karyawan untuk membantu kesulitan karyawan dengan bertanya apakah ada kendala atau kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaannya serta menegur bawahan jika para bawahannya tidak taat pada peraturan yg telah di tentukan pada perusahaan tersebut dan menegur para bawahannya jika tugas-tugas yang dibebankan kepadanya tidak dapat diselesaikan tepat waktu. Dengan demikian karyawan dapat merasakan kepuasan kerja karena saran dan pendapat mereka dapat diterima dengan baik oleh pemimpinnya. Tetapi bukan hanya itu saja para karyawan juga akan mendapatkan reward dari pemimpinnya jika hasil kerja mereka bagus.

METODE

Organizational Citizenship Behaviour

Organ (2015:31) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Titisari (2014:5) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan komitmen tunggal yang melampaui tuntutan pekerjaan di lingkungan kerja.

Kepuasan Kerja

Sriyono dan Lestari (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan antusias yang baik atau negatif tentang bagaimana karyawan melihat pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Dhurup *et al* (2016) kepuasan kerja yakni keadaan emosi yang positif yang muncul karena penilaian pekerjaan atau wawasan kerja seseorang.

Servant Leadership

Menurut Barbuto dan Wheeler (2016), tipe kepemimpinan *servant leadership* sesuai untuk memenuhi asumsi atau harapan untuk usia milenial, karena berpusat pada persyaratan dan

peningkatan bawahan mereka. Sedangkan menurut Savage-Austin dan Honeycutt (2011), kegiatan *servant leadership* biasanya akan mempengaruhi perusahaan, menggabungkan komunikasi satu sama lain, pertukaran data, memperluas keteguhan antara pemimpin dan individu dari perusahaan.

Empowerment

Menurut Schermerhorn, *et al* (2012:275), *empowerment* adalah siklus dimana manajer membantu orang lain untuk mendapatkan dan memanfaatkan kekuatan yang diharapkan untuk menyelesaikan pilihan yang mempengaruhi diri mereka sendiri dan pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Wibowo (2020) menyatakan pemberdayaan sebagai pengaturan pekerja bertanggung jawab atas apa yang mereka lakukan. Menurut Kadarisman (2013) Pemberdayaan adalah suatu pekerjaan untuk memberikan kemandirian, kepercayaan dari atasan kepada bawahan, dan mendorong mereka untuk inovatif agar menyelesaikan pekerjaan mereka dengan sebaik mungkin.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Maharani dan Aini (2019) mengatakan pelaksanaan *servant leadership* berdampak positif dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. Mikel dkk (2021) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat dilakukan dengan baik melalui peran *servant leadership*. Hal ini ditegaskan oleh Wibowo (2020) bahwa *servant leadership* berdampak positif dalam meningkatkan kepuasan kerja. (Wahyuni dkk (2014) mengatakan pelaksanaan *servant leadership* berdampak positif dalam mewujudkan kepuasan kerja.

Pengaruh *Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizana (2020), ditemukan berbagai hasil penelitiannya tentang *empowerment* dan kepuasan kerja. Disini cenderung beralasan bahwa variabel *empowerment* merupakan variabel lemah, sehingga harus ada faktor yang berbeda agar variabel *empowerment* lebih kuat. Pemberdayaan dalam suatu organisasi sangat penting untuk dibentuk mengingat hal tersebut merupakan salah satu peningkatan untuk membangun pandangan individu tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan digunakan sebagai alasan untuk memutuskan perilaku individu yang dihasilkan dengan upaya peningkatan pemberdayaan individu tersebut. *Empowerment* atau pemberdayaan juga menentukan seberapa baik individu dalam organisasi diarahkan, dibangun, dan dihargai oleh organisasi tersebut. *Empowerment* dapat memberikan dinamika kehidupan dalam pergaulan dan sangat berpengaruh pada SDM. Elemen-elemen seperti sikap, nilai-nilai, dan informasi yang digerakkan oleh seorang individu mempunyai peran penting dalam proses konseptual dari *empowerment*. Hal ini juga didukung oleh pendapat Oktri (2019), Wulandari dkk (2020), Al-Ababneh dkk (2017) yang menyatakan bahwa *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pemimpin adalah seseorang yang kegiatan dan perilakunya menjadi contoh yang baik bagi bawahannya. Keputusan yang dibuat oleh pemimpin akan diikuti oleh bawahannya. Selain lihai dan cerdas, pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang bisa melayani bawahannya. Hubungan pemimpin dengan pegawai yang bekerja dengan perilaku melayani akan menumbuhkan hubungan yang baik. Hal ini mendorong para pekerja untuk semakin dekat dengan eksekusi (Fahrana, 2016). Maharani dan Aini (2019) juga menemukan bahwa ada hubungan positif yang sangat besar antara *servant leadership* dan *organizational*

citizenship behavior di tingkat unit. Menurut Prabowo dan Setiawan (2013), orang yang memiliki pemimpin yang melayani pada umumnya akan meniru perilaku mereka dalam hubungan yang menghasilkan tingkat dari *organizational citizenship behavior*. Setiawan (2019), Abid dkk (2015), Perkasa dkk (2019) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Kepuasan Kerja.

Pengaruh *Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Oktri (2019) menyatakan bahwa *empowerment* memiliki ikatan positif dengan *organizational citizenship behavior*. Sharif dkk (2013) mengatakan bahwa *empowerment* sangat penting untuk mempengaruhi *organizational citizenship behavior* pekerja. Hal ini juga dikatakan oleh Aryani dan Widodo (2020) *empowerment* mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Herdman dan Kamitsuru menunjukkan hal yang sama, di mana *empowerment* secara positif mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Sandra dan Suwandana (2018) menemukan hal yang sama dalam penelitiannya bahwa penguatan pemberdayaan berdampak positif pada *organizational citizenship behavior* melalui Kepuasan Kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja menunjukkan bagaimana perasaan pekerja tentang posisi mereka. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki kewajiban yang tinggi terhadap pekerjaannya. Bagian dari kepuasan kerja dipenuhi untuk lebih mengembangkan kinerjanya. Pemenuhan atau kepuasan dengan eksekutif atau manajemen dan pemenuhan atau kepuasan dengan direksi akan memperluas kewajiban pegawai di tempat kerja (*civic virtue*) dan kapasitas untuk mengemban organisasi (*Sportsmanship*). Dewan atau manajemen dan organisasi fokus pada strategi, sistem pembayaran dan kondisi kerja. Manajemen dan organisasi yang hebat akan mendorong sikap pegawai yang penuh perhatian terhadap organisasi. Pekerja akan berperan sebagai bagian yang berfungsi dalam kemajuan organisasi (*Civic Virtue*) dan bersikap toleran terhadap kondisi organisasi (*Sportsmanship*) (Fahrana, 2016).

Hal ini didukung oleh Maharani dan Aini (2019), Setiawan (2019), Oktri (2019), Barusman dan Mihdar (2014), Musringudin dkk (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja

Pemimpin adalah seseorang yang kegiatan dan perilakunya menjadi contoh yang baik bagi bawahannya. Keputusan yang dibuat oleh pemimpin akan diikuti oleh bawahannya. Selain lihai dan cerdas, pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang bisa melayani bawahannya. Hubungan pemimpin dengan pegawai yang bekerja dengan perilaku melayani akan menumbuhkan hubungan yang baik. Hal ini mendorong para pekerja untuk semakin dekat dengan eksekusi (Fahrana, 2016). Maharani dan Aini (2019) juga menemukan bahwa ada hubungan positif yang sangat besar antara *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* di tingkat unit. Menurut Prabowo dan Setiawan (2013), orang yang memiliki pemimpin yang melayani pada umumnya akan meniru perilaku mereka dalam hubungan yang menghasilkan tingkat dari *organizational citizenship behavior*. Setiawan (2019), Abid dkk (2015), Perkasa dkk (2019) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Kepuasan Kerja.

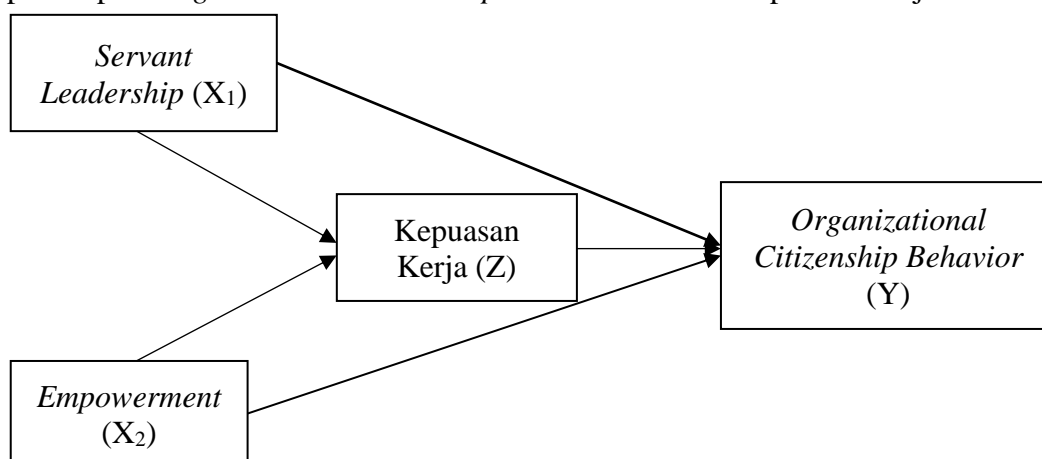
Mach Fira Ulfah¹, Ani Muwarni Muhar², Sarah Imelda³

doi.org/10.54209/jasmien.v3i02.369

Hal : 118-130

Pengaruh *Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja

Oktri (2019) menyatakan bahwa *empowerment* memiliki ikatan positif dengan *organizational citizenship behavior*. Sharif dkk (2013) mengatakan bahwa *empowerment* sangat penting untuk mempengaruhi *organizational citizenship behavior* pekerja. Hal ini juga dikatakan oleh Aryani dan Widodo (2020) *empowerment* mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Herdman dan Kamitsuru menunjukkan hal yang sama, di mana *empowerment* secara positif mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Sandra dan Suwandana (2018) menemukan hal yang sama dalam penelitiannya bahwa penguatan pemberdayaan berdampak positif pada *organizational citizenship behavior* melalui Kepuasan Kerja.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Sumber data yang diperoleh dari PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Medan. Sampel penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Sumut yang berjumlah 130 orang dengan metode sampel jenuh. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 23.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Asumsi Klasik

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas Sub I

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		130
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,46813791
Most Extreme Differences	Absolute	,070
	Positive	,053
	Negative	-,070
Test Statistic		,070
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas Sub II

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Unstandardized Residual	
N		130
Normal Parameters ^{a,b}	,0000000	,0000000
	3,99451414	4,46813791
Most Extreme Differences	,172	,070
	,092	,053
	-,172	-,070
Test Statistic		,172
Asymp. Sig. (2-tailed)		,504 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Pada tabel di atas menunjukkan nilai signifikansi sebesar lebih besar dari 0,05 dapat disimpulkan bahwa data responden pada penelitian yang dilakukan menunjukkan berdistribusi normal.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas Sub I

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 <i>Servant leadership</i>	.987	1.013
2 <i>Empowerment</i>	.987	1.013

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas Sub II

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 <i>Servant Leadership</i>	.987	1.013
2 <i>Empowerment</i>	.931	1.074
3 <i>Kepuasan Kerja</i>	.943	1.061

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10. Kemudian nilai VIF lebih kecil dari 10,0. Berarti data variabel yang diuji tidak mengandung gejala multikolinearitas.

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub I

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1 (Constant)	6,689	1,688		3,963	,000
<i>Servant Leadership</i>	-,105	,059	-,156	-1,768	,079
<i>Empowerment</i>	-,060	,072	-,073	-,834	,406

a. Dependent Variable: Abs_Res1

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub II

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1 (Constant)	4,083	1,708		2,390	,018
<i>Servant Leadership</i>	-,012	,053	-,020	-,225	,823
<i>Empowerment</i>	,125	,065	,172	1,917	,058
<i>Kepuasan Kerja</i>	-,094	,043	-,197	-1,856	,079

a. Dependent Variable: Abs_Res2

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai signifikansi (Sig.) untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0,05, maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji glejser, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis 1

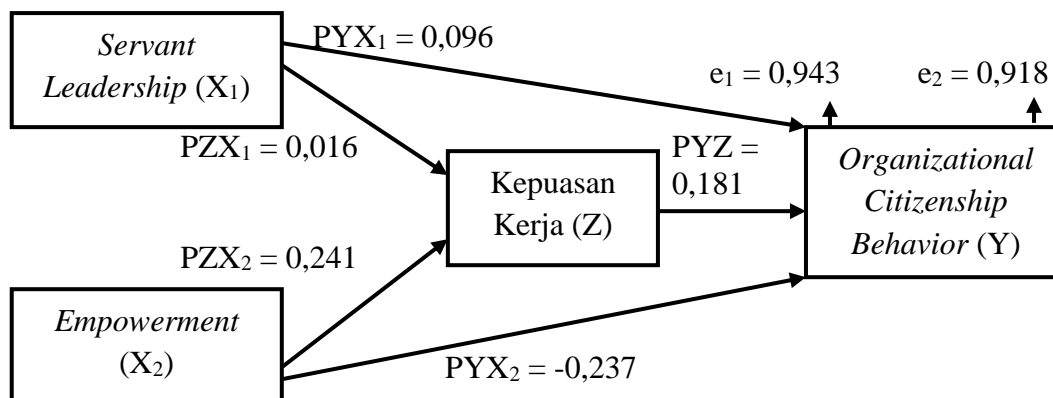
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	19,513	3,113		6,269	,000
<i>Servant Leadership</i>	,020	,110	,016	,182	,856
<i>Empowerment</i>	,366	,132	,241	2,776	,006

Berdasarkan tabel *Coefficienst* diperoleh nilai t-hitung untuk variabel *servant leadership* (X_1) adalah 0,182 dengan nilai Sig. 0,856. Nilai t-hitung untuk variabel *empowerment* (X_2) adalah 2,776 dengan nilai Sig. 0,006. Sementara nilai t-tabel dengan taraf signifikansi 0,05 dan $df = n - k = 130 - 4 = 126$, diperoleh 1,979. Nilai Sig. $0,000 < 0,05$ yang berarti signifikan. Hasil disimpulkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18,150	3,197		5,677	,000
<i>Servant Leadership</i>	,110	,098	,096	1,117	,266
<i>Empowerment</i>	,326	,122	,237	2,675	,008
Kepuasan Kerja	,164	,080	,181	2,056	,042

Berdasarkan tabel diatas *Coefficienst* diperoleh nilai t-hitung untuk variabel *servant leadership* (X_1) adalah 1,117 dengan nilai Sig. 0,266. Nilai t-hitung untuk variabel *empowerment* (X_2) adalah 2,675 dengan nilai Sig. 0,008. Nilai t-hitung untuk variabel kepuasan kerja (Z) adalah 2,056 dengan nilai Sig. 0,042. Sementara nilai t-tabel dengan taraf signifikansi 0,05 dan $df = n - k = 130 - 4 = 126$, diperoleh 1,979. Nilai Sig. $0,000 < 0,05$ yang berarti signifikan. Hasil disimpulkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, *empowerment* dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.



Sumber : Data diolah, 2022.

Gambar 2. Analisis Jalur

Pembahasan

Hipotesis 1

Hipotesis pertama, diketahui bahwa *servant leadership* dan *empowerment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai signifikansi untuk variabel *servant leadership* dan *empowerment* sebesar $0,024 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan hipotesis 1 diterima, artinya variabel *servant leadership* (X_1) dan *empowerment* (X_2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Z).

Tabel 9. Distribusi Frekuensi Variabel *Servant Leadership*

Tingkat	Frekuensi <i>Servant Leadership</i>	(%)
Rendah (2,33)	0	0
Sedang (2,34 – 3,67)	36	27.69
Tinggi (3,68 – 1)	94	72.31

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat tingkat *servant leadership* di PT. Bank SUMUT berada pada tingkat yang rendah (2,33) tidak ada, tingkat sedang (2,34 – 3,67) sebesar 27,69% dan tingkat tinggi (3,68 – 1) sebesar 72,31%. Hasil pengujian hipotesis 1 ini didukung dengan data deskripsi tabulasi silang antara *servant leadership* dan kepuasan kerja. Berikut merupakan tabulasi silang antara *servant leadership* dan kepuasan kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10. Hasil Tabulasi Silang *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja \ <i>Servant Leadership</i>	Kepuasan Kerja			Jumlah
	Rendah	Sedang	Tinggi	
Rendah	0	0	0	0
Sedang	0	17 (13.08%)	19 (14.62%)	36 (27.69 %)
Tinggi	0	45 (34.62%)	49 (37.69%)	94 (72.31%)
Jumlah	0	62 (47.69%)	68 (52.31%)	130

Jika dilihat berdasarkan hasil tabulasi silang tampak bahwa *servant leadership* yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi (52,31%) dan sebaliknya jika *servant leadership* yang sedang akan menurunkan kepuasan kerja sebanyak (13,08%).

Tabel 11. Distribusi Frekuensi Variabel *Empowerment*

Tingkat	Frekuensi <i>Empowerment</i>	(%)
Rendah (2,33)	3	2.31
Sedang (2,34 – 3,67)	46	35.38
Tinggi (3,68 – 1)	81	62.31

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat tingkat *empowerment* di PT. Bank SUMUT berada pada tingkat yang rendah (2,33) sebesar 2,31%, tingkat sedang (2,34 – 3,67) sebesar 35,38% dan tingkat tinggi (3,68 – 1) sebesar 62,31%. Hasil pengujian hipotesis 1 ini didukung dengan data deskripsi tabulasi silang antara *empowerment* dan kepuasan kerja. Berikut merupakan tabulasi silang antara *empowerment* dan kepuasan kerja yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel I2. Hasil Tabulasi Silang *Empowerment* dan Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja \ <i>Empowerment</i>	Rendah	Sedang	Tinggi	Jumlah
Rendah	0	2 (1.54%)	1 (0.77%)	3 (2.31%)
Sedang	0	24 (18.46%)	22 (16.92%)	46 (35.38%)
Tinggi	0	36 (27.69%)	45 (34.62%)	81 (62.31%)
Jumlah	0	62 (52.31%)	68 (47.69%)	130 (100%)

Jika dilihat berdasarkan hasil tabulasi silang pada tabel di atas tampak bahwa *empowerment* yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi (47,69%) dan sebaliknya jika *empowerment* yang rendah akan menurunkan kepuasan kerja sebanyak (0,0%). *Servant leadership* adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan atau anggota perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar (Tatilu *et al*, 2014). Akan tetapi pada prakteknya kepemimpinan pelayan tidak ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak. *Servant leadership* sebagai kepemimpinan yang melayani utamanya, belum dapat mendorong hubungan yang baik dalam pengembangan atmosfer *dignity* (martabat) dan *respect* (hormat), membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maharani dan Aini (2019) mengatakan pelaksanaan *servant leadership* berdampak positif dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. Mikel dkk (2021) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat dilakukan dengan baik melalui peran *servant leadership*. Hal ini ditegaskan oleh Wibowo (2020) bahwa *servant leadership* berdampak positif dalam meningkatkan kepuasan kerja. Wahyuni dkk (2014) mengatakan pelaksanaan *servant leadership* berdampak positif dalam mewujudkan kepuasan kerja. Hal ini juga didukung oleh pendapat Oktri (2019), Wulandari dkk (2020), Al-Ababneh dkk (2017) yang menyatakan bahwa *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka yang menjadi kesimpulan adalah sebagai berikut : *Servant leadership* dan *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank SUMUT Medan, *Servant leadership* dan *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja pada PT. Bank SUMUT Medan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Abid, Haider Raza., Gulzar, Amir dan Hussain, Waqar. (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.
- [2]. Al-Ababneh, Mukhles., Al-Sabi, Samer., Al-Shaksheer, Firash dan Masadeh, Mousa. (2017). The Influence Of *Employee Empowerment* On *Employee Job Satisfaction* In Five-Star Hotels In Jordan. *International Business Research*. Vol. 10, No. 3; 2017.
- [3]. Aryani, Rita dan Widodo, W. (2020). Analyzing The Role Of *Empowerment* In Mediating Effect Of *Knowledge Management* On *OCB*. *Journal of Applied Business And Economics* Vol. 7 No. 1 (September 2020) 25-34.

- [4]. Barbuto, John E. and Wheeler, Daniel W. (2016). Scale Development and Construct Clarification of *Servant Leadership*. Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department. Paper 51. Retrieved March 01, from <http://digitalcommons.unl.edu/aglecfacpub/51>.
- [5]. Barusman, Andala Rama Putra dan Mihdar, Fauzi. (2014). 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.
- [6]. Dhurup, M., Surujal, J dan Kabongo, D. M (2016). Finding Synergic Relationships in *Empowerment, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction*. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 3, No. 5. Hal : 485-492.
- [7]. Fahrana, Yulyanti. (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.
- [8]. Herdman, T. Heather dan Kamitsuru, Shigemi. (2019). Hubungan Beban Kerja Dengan *Kepuasan Kerja Perawat Di Ruang Perawatan Dewasa Rsu Gmim*. Pancaran Kasih Manado. *Jurnal Keperawatan*, 7(1). Hal : 26-43.
- [9]. Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- [10]. Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. PT. Andi: Yogyakarta.
- [11]. Maharani, Pingki Deanira dan Aini, Edlyn Khurotul. (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.
- [12]. Mikel., Putra, Ade Nurma Jaya dan Setiawan, Beni. (2021). Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa (JAN Maha)*. Volume 3 No. 1. Hal : 28-38.
- [13]. Musringudin., Akbar, Makruf dan Karnati, Netty. (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.
- [14]. Oktri, Zulfadil. (2019). Pengaruh *Empowerment, 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..
- [15]. Organ, D. W. (2015). *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time Human Performance* 10 85-97, Lexington Books, Lexington, MA.
- [16]. Perkasa, Didin Hikmah., Abadi, Ferryal dan Shandy, Dita Febryani Ari. (2019). The Effect Of Emotional Intelligence, *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.
- [17]. Poli, W. I. M. (2011). Kepemimpinan Stratejik; Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh. Makassar: Universitas Hasanuddin. *Journal Of Economic And Business*. Vol. 2 (4). Hal : 1-15.
- [18]. Prabowo, Vania Claresta dan Setiawan, Roy. (2013). 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.
- [19]. Rizana, Dani. (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.
- [20]. Robbins, S.P. and Judge T.A. (2011). *Organizational Behavior Fourteenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- [21]. Pangabean, S. N. B., Dirbawanto, N. D., & Siregar, O. M. (2022). THE EFFECT OF WORK MOTIVATION, WORK ENVIRONMENT, AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT BANK BTN MEDAN BRANCH OFFICE. *Journal of Humanities, Social Sciences and Business*, 2(1), 144–161. <https://doi.org/10.55047/jhssb.v2i1.394>
- [22]. Sandra, Putu Agung Pratama dan Suwandana, I Gst Made. (2018). “Pengaruh *Servant Leadership* dan *Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Karyawan Asa Villa Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 1. Hal : 29-55.
- [23]. Savage-Austin, Amr R dan Honeycutt, Andrew. (2011). *Servant Leadership: A Phenomenological Study Of Practices, Experiences, Organizational Effectiveness, And Barriers*. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 9(1). Hal : 49-54.
- [24]. Schermerhorn, John, James, G. Hunt, and Richard, N. Osborn. (2012). *Organizational Behavior*. Asia: John Wiley & Sons, Inc.
- [25]. Setiawan, Surya Willie. (2019). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi di PT. Cobra Dental Group. *Agora*. Vol. 7, No. 2. Hal : 1-9.
- [26]. Sharif, Muhammad Tariq., Ashraf, Zeeshan dan Khan, Muhammad Aslam. (2013). The Impact Of *Work Life Policies, Empowerment 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.
- [27]. Sriyono, Sriyono dan Lestari, Farida. (2013). Pengaruh *Empowerment*, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. *Prosiding Call for Paper 2013: Bidang Manajemen*, 129–146.
- [28]. Takaheghesang, Heldiane., Lengkong, Vicktor P.K dan Sendow, Greis 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.
- [29]. Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jember : Mitra Wacana Media.
- [30]. Situmorang, P. A., Adlina, H., & Siregar, O. M. (2022). THE INFLUENCE OF BRAND AMBASSADOR AND BRAND IMAGE ON PURCHASE DECISIONS FOR L'ORÉAL PARIS PRODUCTS IN MEDAN CITY. *JURNAL EKONOMI KREATIF DAN MANAJEMEN BISNIS DIGITAL*, 1(2), 105-117. <https://doi.org/10.55047/jekombital.v1i2.283>
- [31]. Wahyuni, Dewi Urip., Christiananta, Budiman dan Eliyana, Anis. (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.
- [32]. Wibowo, Tri Bakti Agung. (2020). Efektifitas Program *Servant Leadership* Terhadap Kepuasan Karyawan Di Industri Farmasi. *Jurnal Bisnis : Teori Implementasi*. Vol : 11,

No. 1. Hal 1-20.

[33]. Wibowo. (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi 2. Jakarta: Rajawali Pers.

[34]. Wulandari, Ni Luh Adisti Abiyoga., Sumadi, Ni Komang., Adityarini, Ni Nyoman dan Swara, Abiyoga Vena. (2020). Pengaruh *Self Esteem, Empowerment, Dan Team Work* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. BPR Tish di Gianyar. *Jurnal Widya Manajemen*. Vol. 2 (No. 1). Hal : 89-99.