



Contents lists available at [Journal IICET](https://journal.iicet.org)

JPGI (Jurnal Penelitian Guru Indonesia)

ISSN: 2541-3163(Print) ISSN: 2541-3317 (Electronic)

Journal homepage: <https://journal.iicet.org/index.php/jpgi>



Servant Leadership, budaya organisasi, dan OCB guru: peran mediasi kepuasan kerja

Muhammad Aqil^{*1}, Yuliharsi Yuliharsi², Laura Syahrul²

¹Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Andalas

²Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Andalas

Article Info

Article history:

Received Aug 09th, 2026

Revised Aug 10th, 2026

Accepted Aug 11th, 2026

Keyword:

Servant Leadership,
Organizational Culture,
Job Satisfaction,
Organizational Citizenship Behavior,
PLS-SEM,
Guru,
Madrasah

ABSTRACT

OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) guru merupakan faktor penting bagi sekolah yang membutuhkan kontribusi sukarela di luar tugas formal (*extra-role*). Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung *Servant Leadership* dan *Organizational Culture* terhadap OCB guru, dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Padang, Sumatera Barat. Penelitian menggunakan metode kuantitatif *cross-sectional* terhadap 106 guru dengan total sampling dan dianalisis menggunakan PLS-SEM melalui SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*, sedangkan *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap OCB dan memediasi hubungan *Servant Leadership* dengan OCB. *Organizational Culture* berpengaruh kuat secara langsung terhadap OCB, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*, sehingga tidak terjadi mediasi. Setelah *Organizational Culture* dan *Job Satisfaction* dikendalikan, pengaruh langsung *Servant Leadership* terhadap OCB menjadi negatif, menunjukkan *competitive mediation*. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan budaya memengaruhi OCB melalui mekanisme yang berbeda serta memberikan implikasi bagi pengembangan kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia di madrasah.



© 2020 The Authors. Published by IICET.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Muhammad Aqil

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Andalas

Email 2320522050_aqil@student.unand.ac.id

Pendahuluan

Pendidikan sekolah tidak hanya terletak pada tugas-tugas formal yang sudah tertulis dalam kontrak atau deskripsi pekerjaan seorang guru saja. Hal-hal seperti menciptakan media pembelajaran di luar jam kerja kontraktif, memberi bimbingan secara tidak formal kepada rekan-rekan yang mengalami kesulitan, atau bahkan turut serta secara sukarela dalam kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler memang jarang diberi kompensasi secara formal; akan tetapi biasanya keberadaan faktor-faktor inilah yang mampu menjadikan operasi sekolah dapat berjalan dengan baik. Kontribusi sukarela semacam di atas yang melampaui peran formal seseorang disebut oleh para ahli perilaku organisasi sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Organ & Mackenzie, 2023). Dan kehadiran (atau ketiadaan) perilaku ini memberi efek langsung pada peningkatan mutu pendidikan, kemajuan kerja sambil belajar, dan pencapaian siswa.

Wawancara pertama kepada para guru yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Padang, sebuah sekolah Islam negeri tingkat menengah, Sumatera Barat, Indonesia, terungkap versi lebih spesifik dari

persoalan ini. Para guru pada umumnya mendeskripsikan kesediaan mereka untuk membantu rekan-rekan kerja dalam mengembangkan perangkat pembelajaran serta mendukung kegiatan sekolah diluar fungsi-fungsi resminya. Namun, sejumlah guru lainnya pun mengakui bahwa mereka terkadang tidak tepat waktu masuk kelas atau bahkan menunggu instruksi dari atas dulu dibandingkan langsung memberi kontribusi di luar peran mereka sebagai guru. Keadaan tersebut sesuai dengan temuan dunia yang menyatakan bahwa OCB atau kebajikan organisatoris terdistribusi secara tidak merata meskipun di lingkungan organisasi yang sama, dan faktorisasi munculnya kebajikan organisatoris bergantung pada kondisi organisatoris spesifik, bukan secara alamiah sebagai hasil tanggung jawab profesional (Hermanto & Srimulyani, 2020).

Salah satu dua perbedaan organisational antecedents yang banyak dibahas dalam literatur OCB ialah gaya kepemimpinan & budaya organisasi. Kepemimpinan layanan (*Servant Leadership*) yaitu kepemimpinan berbasis pada pengabdian kepada pertumbuhan dan kesehatan pengikut alih-alih menonjolkan otoritas posisi (Greenleaf, 2023). Struktur kepemimpinan ini telah dibuat hubungan dengan pengundur diri secara ekstra-respon (OCB) yang lebih tinggi karena mekanisme kepercayaan, rasa aman secara psikologis, & resiprositas (Elche et al., 2020; Ling et al., 2025). Budaya organisasi melibatkan nilai-nilai, norma serta asumsi bersama dari organisasi yang diikuti dan yang digunakan sebagai acuan perilaku anggota organisasi (Robins & Coulter, 2022; Schein, 2024), ini juga dikaitkan dengan OCB karena budaya yang menentukan apa saja yang merupakan tindak ekstra tugas yang biasa, dituntut & dihargai (Fadillah et al., 2024; Anggraeini & Rubini, 2025).

Puas dengan pekerjaan biasanya teoritis sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kondisi organisasi dengan perilaku sukarela: karyawan yang diberi penghargaan melalui budaya organisasi yang suportif biasanya lebih puas, sementara karyawan yang puas membalas mereka melalui usaha yang diskresioner (FITRIO dkk., 2023; HEMAKUMARA, 2021). Dalam prakteknya, temuan tentang peran mediasi tersebut tidak seragam. Satu sisi, para peneliti melaporkan bahwa *Job Satisfaction* adalah salah satu mediators dari berbagai faktor antara konsideran leadership maupun antara faktorkultural basis. Namun penelitian lain menunjukkan bahwa satu antecedent saja berjalan melalui kepuasan dengan cara yang tidak dinyatakan secara umum. Antecedent kedua tidak melewati mekanisme pemuasan kerjapun dan tidak menyebabkan pengaruh langsung antara antecedents dan OCBs (TAHA & HASHHEEL, 2023; SUNARNI, 2023; ROSADA, 2025) Hambakan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dengan budaya organisasi mungkin adalah antecedents tidak bisa dipertukarkan begitu saja melewati mekanisme psikologis yang sama sebuah hipotesis yang tidak banyak dicoba terutama dalam kontek pendidikan publik di Indonesia.

Kesenjangan berikutnya terjadi pada aspek transparansi metodologi dari penelitian OCB berbasar PLS-SEM. Sekitar sebagian besar penelitian belum menjelaskan secara lengkap bagaimana pernyataan hipotesis tercapai melalui analisis statistik, dengan pemaparan detail hasil statistik yang hampir tidak ada. Fenomena dimediasi yang diakui oleh komunitas para ahli statistik komedisasi kompetitif atau mediation inconsistent (Zhao et al. 2010) adalah situasi di mana efek langsung dan efek tidak langsung berlawanan arah, yaitu dalam satu kasus menunjukkan efek positif sekaligus efek negatif. Tapi hampir semua literatur PLS-SEM di bidang pendidikan menganggap masalah ini sebagai tidak penting atau tidak relevan. Cair yang dibagi oleh tiga faktor terkait teoretis bisa sangat berpengaruh pada efek total dari setiap faktor terhadap hasil yang dicari. Sebagai contoh, saat seseorang melalui orientasi untuk melayani seorang pemimpin ditempatkan di dalam model sekaligus budaya organisasi yang dijalankan oleh sang pemimpin melalui perencanaan dan penempatan kerja dilingkungan yang sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Keterampilan dan pengalaman pemimpin mempengaruhi perubahan budaya organisasi, dan perubahan budaya organisasi dapat pula menjadi penyebab perubahan perilaku individu, misalnya OCB. Kemudian, pengukuran peranan berbeda dari dua faktor sekaligus bisa menghasilkan efek langsung bersih yang berbeda tandapenyelesaian hubungan seluruh anteseden dengan variabel hasil yang tidak dipertimbangkan. Ini adalah fenomena yang cukup penting akan tetapi masih belum banyak terjelajahi dalam penelitian OCB guru. Selain itu, penelitian ini merupakan bentuk dokumentasi dan penjelasan terkait terhadap pola tersebut.

Kesenjangan itulah yang coba diisi penelitian ini. Kami menguji satu model terintegrasi, di mana *Servant Leadership* dan *Organizational Culture* diposisikan sekaligus sebagai anteseden OCB pada seluruh populasi guru di satu madrasah di Indonesia, dengan *Job Satisfaction* sebagai mediator. Konteks madrasah menarik secara teoretis karena menggabungkan birokrasi pendidikan nasional dengan norma organisasi yang berakar pada nilai keagamaan. Kombinasi semacam ini jarang sekali menjadi perhatian empiris dalam literatur OCB internasional, apalagi jika dibandingkan dengan organisasi sektor publik maupun swasta yang sekuler. Tujuan penelitian ini ada tiga. Pertama, menguji pengaruh langsung *Servant Leadership* dan *Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru. Kedua, menguji pengaruh keduanya terhadap *Job Satisfaction*. Ketiga, menguji peran mediasi *Job Satisfaction* pada kedua hubungan tersebut. Dari situ akan terlihat apakah kedua anteseden ini bekerja melalui mekanisme psikologis yang sama atau justru berbeda.

Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini sebagian besar mengandalkan *Attribution Theory* (seperti dikembangkan dan digunakan saat ini dalam kajian perilaku organisasi) dan penjelasan Organ (1988) terhadap OCB sebagai perilaku sosial diskresional yang dapat ditukar secara sosial, juga disertai dengan gagasan *Servant Leadership* oleh Sendjaya (2021) dan Greenleaf (2023) serta penjelasan organisasi budaya dari Schein (2024) dan Robins dan Coulter (2022). Karena penulis mempertimbangkan teori-teori tersebut bukan sebagai telaah-telaah berdiri sendiri, bagian berikut ini akan mengupas pernyataan atau hipotesis tertentu yang terkait antar teori-teori tersebut, melalui pemaduan titik persepakatan serta kontroversibel yang tersedia di referensi penelitian terkini sebelum penurunan hipotesis. Kajian ini juga merujuk pada tinjauan komprehensif tentang OCB oleh Podsakoff et al. (2000) serta temuan empiris mengenai OCB guru di lingkungan madrasah oleh Yuliansyah et al. (2021), guna memperkaya dasar konseptual dan memperkuat relevansi kontekstual penelitian ini.

Servant Leadership dan Organizational Citizenship Behavior

Kelahiran teori leadership servant menyatakan bahwa pemimpin yang peduli dengan pertumbuhan, kebahagiaan, dan kesopanan pengikutnya melalui ketulusan, peran serta, pihak yang paling dipercaya, dan keterlibatan pelayanan, mungkin, (Sendjaya, 2021) membuat pengikut yang membalas dengan rasa keinginan. Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang menerangkan fenomena tersebut: Ketika suatu pemimpin menempa dan meningkatkan bawahannya lebih dari yang dulu diperjanjikan, maka bawahan merasa harus memberinya paling sedikit pengembaliannya yang sesuai dengan apa yang ia keraskan, sering kali dalam bentuk tindakan atau cara yang bahkan melebihi harapan formalk, seperti OCB (Elche et al., 2020).

Dukungan untuk hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan steward dan OCB cukup luas. Peneliti Qalaty et al. menemukan bahwa dimensi kerendahan hati, pemberdayaan, dan kepercayaan dalam kepemimpinan steward secara konsisten berkorelasi dengan peningkatan OCB di berbagai sampel sekor jasa. Ling et al (2025) yang menjelaskan perilaku hotel karyawan juga menyatakan bahwa kepemimpinan stewards meningkatkan orientasi citizenship melalui perilaku. Gambar serupa diamati oleh Tandy dan Eddy (2021) pegawai pemerintah Indonesia. Namun demikian, semua penelitian tidak mungkin terus positif. Beberapa korespondensi hanya melalui faktor moderator kontekstual berupa iklim organisasi, tenure follower, keberadaan leadership influence, atau kebudayaan lain yang bersaing (Bauer et al., 2021; Feroz et al., 2026) yang berimplikasi bahwa dampak seorang servant leader terhadap OCB bisa saja menjadi tergoyoh apabila faktor-faktor pengendalian lain dari variabel organisasi secara statistik dilakukan.

Melalui dasar ini, penelitian ini awalnya memprediksi hubungan yang positif, yang sesuai dengan pola utama dalam literatur, tetapi tetap menantikan kemungkinan itu, yang akan dijelaskan lebih lanjut di Results dan Discussion, bahwa hubungan dapat berubah atau menghilang setelah *Organizational Culture* diperhitungkan dalam model yang sama.

H1: *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Organizational Culture dan Organizational Citizenship Behavior

Schein (2024) menguraikan pandangan teoris terkait budaya organisasional bahwa budaya merujuk pada sekumpulan asumsi fundamental, nilai, dan norma yang diterapkan oleh suatu kelompok dalam menyelesaikan permasalahan adaptasi luar dan integrasi dalam. Saat budaya tersebut berdasarkan konsep-konsep seperti kerja sama, kehormatan saling, kreativitas, serta rasa tanggungjawab komunal, struktur normatif informal yang diberi energi oleh budaya tersebut akan merencanakan tingkah laku yang bersifat kerjasama antarpelaku sebagai salah satu bentuk keanggotaan dari organisasi sekaligus mengharapkan dan mengadopsi perilaku yang seperti itu secara social (Robins & Coulter, 2022).

Sebagian besar penulis terkini setuju bahwa *Organizational Culture* memiliki korelasi positif dengan OCB. Fadillah, et al., (2024) menyatakan bahwa sebuah budaya organisasi dapat menumbuhkan semangat kerja dan sikap koperatif guru. Anggraeini dan Rubini (2025) mengindikasikan bahwa budaya organisasi, terutama dengan pengaruh kepemimpinan dan komitmen, secara nyata menghasilkan OCB guru ASN. Siswondo, et al. (2022) dan juga Tandy & Eddy (2022) menemukan bahwa sebuah budaya kerja penuh kepercayaan dan kerja sama mendorong perilaku karyawan termasuk tenaga pendidik yang bersifat citizen lebih tinggi. Mengingat penyebaran nilai-nilai budaya organisasi terutama dengan norma-norma umum yang tidak lagi perlu diperjelaskan secara rinci melainkan secara diadik antar individu berbasis hubungan, maka pengaruhnya terhadap perilaku bisa sudah manisfasi bahkan tanpa dulu dipastikan bahwa seorang individu memiliki *Job Satisfaction* sebuah perbedaan yang diuraikan lebih lanjut dalam bahasan hipotesis mediasi berikutnya.

H2: *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Servant Leadership dan Job Satisfaction

Job Satisfaction adalah evaluasi penilaian atau kinerja pegawai terhadap pekerjaan serta lingkungan kerja (Afandi, 2022; Stephen & Timothy, 2022). Jika kepemimpinan pelayan dianggap sebagai *antecedent Job Satisfaction* yang dijawab langsung, itu akan meningkatkan penilaian tersebut: para pemimpin pelayan yang mengerahkan kekuatan para bawahan, ikut serta dalam penerapan keputusan mereka, sekaligus menunjukkan kepedulian nyata terhadap kebahagiaan mereka secara alami dapat mengurangi kesenjangan tugas, mendukung perasaan terkait organisasi, serta melestarikan hubungan kualitas antara pemimpin dan bawahan. Semua faktor di atas selalu diasosiasikan teoritis dengan kepuasan kerja.

Hubungan ini tidak lagi merupakan fenomena langka yang memerlukan diskusi dalam konteks studi kasus atau pengalaman spesifik karena telah diverifikasi oleh sejumlah besar peneliti dari berbagai sudut pandang. Fadillah dan kolega lainnya (2024) memamerkan bagaimana model kepemimpinan layanan dapat memperkaya rasa puas karyawan melalui meningkatkan kesejahteraan psikiatri dan kepercayaan; sebenarnya Tandy serta Eddy (2022) mengungkapkan dampak serupa terhadap aparaturnegara di Indonesia. Lebih jelasnya, Taha beserta Hasheesh (2023) memberi penekanan bahwa staf keperawatan yang dipimpin oleh supervisor melayani melalui layanan lebih sering merasa puas di lapangan karena faktor seperti perasaan dihargai, dipercaya, serta adanya kesempatan pengembangan dan peningkatan keprofesionalan. Hasanuddin et al. Disamping itu mengungkap bahwa hubungan ini tetap tercapai meskipun pengaruh perbedaan karakter individu telah diperhitungkan mengarah pada penegasan mekanismenya cukup kuat dan secara substansial diprovokasi oleh tindakan dari pihak pemimpin.

H3: *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

Organizational Culture dan Job Satisfaction

Karena budaya organisasi menggambarkan norma dan simbol kerja yang lebih luas, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja sering dipandang sejalan dengan pengaruh kepemimpinan artinya memberikan rasa kerja yang lebih koheren, adil, dan terkait nilai-nilai dari karyawan. Namun, literatur empiris di jalur ini lebih sedikit konsistennya daripada jalur kepemimpinan-kepuasan kerja.

Sejumlah riset benar-benar memasang korelas antar budaya dan pekerjaan yang menyenangkan (misalnya Fatahuddin & Tanuwijaya, 2022), namun pada dasarnya penelitian lain menghasilkan hubungan yang minimal atau tidak relevan setelah faktor lain diperhitungkan. Salah satu organisasi yang menemukan bahwa budaya perusahaan tak secara signifikan menggerakkan kepuasan kerja adalah BUMN melalui Sunarni (2023). Rosada (2025) mendapati keterangan yang menyerupai Rosada dengan Sunarni, bahwa hanya pada pengelolaan sumber daya di PT PLN, ia mengakhiri penjelasannya dengan pernyataan budaya itu sendiri tidak mampu mengubah kepuasan kerja jika faktor lain seperti kompensasi, beban kerja atau hubungan supervisi langsung lebih muncul bagi karyawan. Namun, Stephen dan Timothy (2022) menyodorkan alasan teoretis untuk tidak konsisten dalam temuan riset: pekerja terpuas adalah sifat yang ditentukan oleh banyak faktor, dan budaya adalah salah satu dari sekian sumber input. Dalam situasi seperti di mana perubahan karyawan pemimpin, gaji, atau kondisi kerja lebih mendekat dan memiliki efek psikologis pada sehari-hari pengalaman kerja seorang karyawan, pengaruh budaya akan menjadi tidak nyata.

H4: *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

Job Satisfaction dan Organizational Citizenship Behavior

Serupa dengan Organ (1988) yang menekankan bahwa tindakan loyalitas organisasi (OCB) dipicu oleh kepuasan kerja sebagai salah satu faktor utamanya, para penulis ini mendukung bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih mungkin membalas dengan tindakan diskresioner di lingkungan kerjanya sebagaimana sosial exchange menyarankan. Kemudian Stephen dan Timothy (2022) pun menggambarkan bahwa kepuasan kerja dapat digunakan sebagai alat yang dekat kepada sikap para pekerja untuk mempertunjukkan sejumlah perilaku yang konstruktif seperti, misalnya, membantu, bekerja satu sama lain, dan menyadarkan.

Kontak atau hubungan ini secara empiris tergolong yang paling konsisten direplikasi dalam literature OCB. Fadillah et al. (2024) mengungkap bahwa *Job Satisfaction* memprediksi OCB guru Indonesia secara signifikan; Tandy dan Eddy (2022) serta Taha dan Hasheesh (2023) menemukan hal serupa untuk sampel sektor publik dan layanan kesehatan; dan review literatur Hemakumara (2021) menyatakan bahwa *Job Satisfaction* adalah salah satu prediktor OCB tingkat individu yang paling kuat di berbagai konteks pekerjaan. Konsistensi temuan ini mendukung pihak yang ingin mengganti *Job Satisfaction* tidak hanya sebagai prediktor OCB secara langsung tetapi juga menjadi antar mekanisme mediators untuk antecedent-antecedents awal (upstream antecedents).

H5: *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Job Satisfaction sebagai Mediator antara Servant Leadership dan Organizational Citizenship Behavior

Karena konsep *Servant Leadership* sudah kuat sebagai pengelolaan faktor baik *Job Satisfaction* (H3) maupun, melalui resiprositas, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Job Satisfaction* dilihat sebagai koneksi mediator yang paling sesuai secara teori antara keduanya: para pemimpin yang menonjol (*Servant Leadership*) memandirikan, pemberdayaan, dan dukungan memberi rasa puas kerja kepada bawahan, serta bawahan yang puas membalas melalui penerimaan. Fadilah, et al. (2024) menyelidiki dan mengonfirmasi jalur mediasi ini secara eksplisit pada guru Indonesia, sedangkan Tandy dan Eddy (2022) melukiskan peran kepuasan kerja yang mirip sebagai mediator antara *Servant Leadership* dan perilaku karyawan. Ini juga konsisten dengan kajian pertukaran sosial yang lebih luas, di mana perbedaannya antara hubungan pemimpin-bawahan diteori secara berjalan melalui suatu keadaan keberanian (attitudinal state) yang bertindak sebagai perantara sebelum nyata dalam perilaku yang diskresioner.

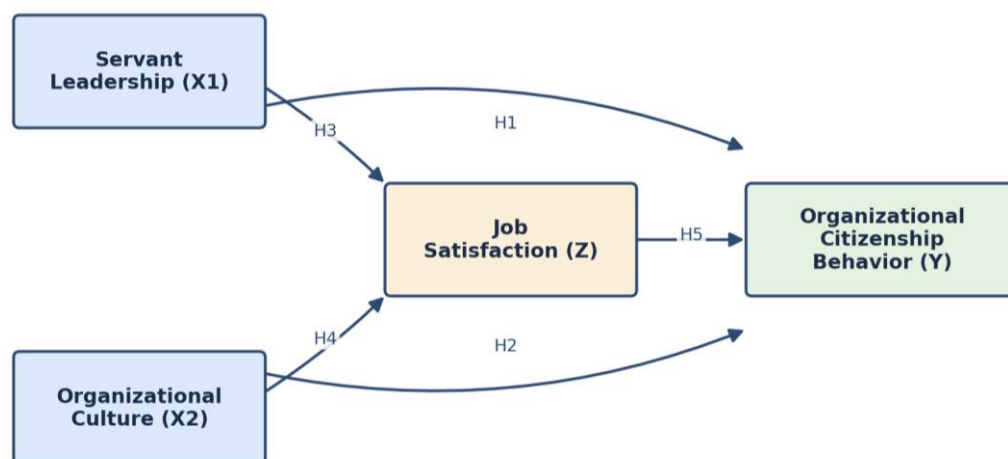
H6: *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Job Satisfaction sebagai Mediator antara Organizational Culture dan Organizational Citizenship Behavior

Organizational (kelompok/perusahaan) culture berpengaruh signifikan pada organisational citizenship behavior (OCB) melalui mediator *Job Satisfaction* seperti dalam teori yang dikemukakan oleh Schriesheim dan Neider. Teori yang menghubungkan antara culture, *Job Satisfaction* dan OCB melalui jalur mediasi *Job Satisfaction* dikenal juga sebagai 'The Culture Satisfaction OCB Chain.' Namun karenanya, karena ditemukannya fakta-fakta yang menunjukkan tidak konsisten antara hubungan budaya *Job Satisfaction* yang telah diulas di atas (H4), jalur mediasi tersebut tidak diperkirakan juga berlaku sekuat jalur berbasis kepemimpinan. Jika kultur kelompok atau organisasi pengaruh terutama pada sikap orang-orang melalui penyediaan norma sosial/ekspektasi terkait yaitu suatu mekanisme lebih terarah dan sosial-terbentuk dibanding melalui perubahan terlebih dahulu atas perasaan atau penilaian seseorang terhadap pekerjaannya, maka *Job Satisfaction* tidak akan diharap membawa pengaruh secara langsung dari budaya terhadap OCB, walaupun budaya terus saja memberi pengaruh kuat pada OCB. Taha dan Hasheesh (2023) secara eksplisit menemukan bahwa budaya kelompok/perusahaan tidak memprediksi signifikan *Job Satisfaction* secara konsiderasi pekerjaan dalam sampel mereka. Menunjukkan pengelolaan hubungan dalam model budaya yang memediasi hubungan tersebut akan secara jelas mengeliminasi potensi mediasi. Sebagai hasilnya, hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan secara eksplisit bahwa budaya langsung berpengaruh pada OCB dengan pengalih daya melalui jalur tertentu tanpa melalui *Job Satisfaction*. Preseden yang terakhir mendorong pengetahuan dan hasil penjelasan secara formal dan teruji melalui alurnya model penelitian saat ini, bukan sekadar asumsi simetri dengan H6.

H7: *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara *Organizational Culture* dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Gambar 1



Gambar 1. Model Penelitian Konseptual

Catatan. X1 = *Servant Leadership*; X2 = *Organizational Culture*; Z = *Job Satisfaction*; Y = *Organizational Citizenship Behavior*.

Metode Penelitian

Penelitian ini memakai desain asosiatif kausal, kuantitatif, dan cross-sectional. Dengan desain tersebut, peneliti menguji hubungan kausal yang dihipotesiskan antara *Servant Leadership*, *Organizational Culture*, *Job Satisfaction*, dan *Organizational Citizenship Behavior* pada satu titik waktu.

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Padang, sebuah sekolah menengah atas Islam negeri berstatus akreditasi A di Kota Padang, Sumatera Barat, Indonesia, yang merupakan bagian dari Kementerian Agama. Populasi penelitian mencakup seluruh guru pada sekolah tersebut ($N = 106$). Karena jumlah populasinya yang kecil dan tidak sulit untuk dijangkau, maka metode total sampling (sensus) dipilih: total 106 guru diundang sebagai partisipan, dan keseluruhan 106 sampel mengembalikan kuerioner layak, dengan tingkat response rate mencapai 100%. Dari segi jenis kelamin, sampel mayoritas adalah perempuan (65, 1%), mayoritas juga tergolong yang usianya lebih dari 40 tahun (66, 1%), sebagian besar berpendidikan Sarjana (81, 1%) dan memiliki jam kerja di sekolah lebih dari 10 tahun (52, 8%). Hampir semua responden mengaku bahwa mereka sudah tinggal dalam ikatan perkawinan (94, 3%) dan memiliki gaji yang mencapai lebih dari Rp7 juta per bulan (39, 6%). Rangkaian informasi mengenai karakteristik responden terlampir sepenuhnya pada Tabel 1.

Data primer dikumpulkan secara mandiri oleh kuesioner kuesioner terstruktur yang digunakan responden untuk menjawab menggunakan tingkat 1 untuk sangat tidak setuju sampai 5 untuk sangat setuju (skala Likert 5 poin). Instrumentasi *Servant Leadership* diadaptasi dari Wang et al. (2022); item budaya organisasi diadaptasi dari Aji (2022); item organisasi citizenship behavior (OCB) diadaptasi dari Da Silva et al. (2024); serta item kepuasan kerja diadaptasi dari Hadaitana dan Iqbal (2023). Setiap konstruk pengukuran secara reflektif, sejalan dengan interpretasi teoritis konstruk-konstruk ini sebagai variabel laten yang di dalamnya, indikator merupakan manifestasi saja, dan bukan sebagai sebab, konstruk yang mendasarinya. Kuesioner disebarkan secara langsung (paper-based) kepada seluruh guru di lokasi penelitian dengan pendampingan peneliti, sehingga tingkat pengembalian mencapai 100%. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen setelah penyempurnaan indikator dilaporkan pada Tabel 2, dengan nilai Cronbach's alpha berkisar 0,919-0,969 dan composite reliability 0,935-0,972 untuk keempat konstruk, yang menunjukkan konsistensi internal yang baik.

Data diolah memakai partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4. Pendekatan ini berbasis varians dan cocok untuk model kompleks yang berorientasi prediksi, termasuk yang memuat mediasi, tanpa menuntut normalitas multivariat (Hair et al., 2022, 2023). Proses analisis berlangsung dalam dua tahap. Tahap pertama mengevaluasi model pengukuran (outer model), meliputi validitas konvergen dengan outer loading $> 0,70$ dan average variance extracted (AVE) $> 0,50$, reliabilitas konsistensi internal melalui Cronbach's alpha dan composite reliability $\geq 0,70$, serta validitas diskriminan menggunakan cross-loading, kriteria Fornell-Larcker, dan heterotrait-monotrait ratio (HTMT) $< 0,90$. Indikator yang loading-nya di bawah 0,70 dihapus bertahap, lalu model diestimasi ulang sampai semua indikator yang tersisa memenuhi ambang tersebut. Tahap kedua mengevaluasi model struktural (inner model) lewat koefisien determinasi (R^2) pada tiap konstruk endogen. Hipotesis diuji dengan bootstrapping (5.000 resample, sesuai bawaan SmartPLS 4) sehingga diperoleh koefisien jalur, standard error, t-statistic, dan p-value, baik untuk pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung spesifik (mediasi). Sebuah jalur dianggap signifikan bila $t > 1,983$ (nilai kritis untuk $df = 105$, α dua-arah = 0,05) dan $p < 0,05$.

Dalam analisis asli, effect size (f^2), statistik predictive relevance ($Q^2/PLSpredict$), dan variance inflation factor (VIF) untuk diagnostik kolinearitas memang tidak disertakan. Karena itu, kami juga tidak melaporkannya di sini. Kami sengaja tidak mengarang angka statistik yang tidak tersedia; hal ini kami catat secara eksplisit sebagai keterbatasan dataset yang ada, bukan hasil estimasi atau simpulan post hoc.

Catatan tentang data juga harus dirilis demi keabsahan dan akurasi. Semetara penyusunan kopian naskah dilanji dengan penulis mengejelakan bahwa ada kejadian antara penjelasan narasis berdasar hasil analisis sumber dan yang muncul dari jalur bootstrapping mentah SmartPLS 4 (*Servant Leadership* $\rightarrow$ OCB): yang narasis menulis koefisien bernilai positif ($\beta = 0,685$) sementara yang bootstrapping berarti melaporkan jalur yang sama, dengan t-statISTIC dan P-VALUE yang sam, juga bernilai negatif ($\beta = -0,685$) yang hanya berubah tandany saja. Karena seluruh angka, standar error, t-statistic, dan p-value dari kedua narativ tidak berbeda hanya yang satu lebih singkat dan disajikan dalam berupa tabel, diharuskan lebih konsisten dengan kesalahan transkripsi pada narrative summary dibandingkan dengan dua analisis yang independen. Mengikuti prinsip bahwa file program perangkat lunak mentah harus diprioritaskan atas kopian naratif yang dihasilannya ketika berseberangan maka penulis melaporkan koefisien negatif dari output bootstrapping mentah. Jika memungkinkan penulis dan penulis akan terus memeriksa koefisien terhadap file proyek smartPLS tersebut hingga naskahnya siap untuk submisi.

Hasil dan Pembahasan

Urutan pelaporan hasil mengikuti apa yang sudah ditetapkan di Metode. Dimulai dari karakteristik responden, kemudian evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural, dan pengujian hipotesis, mencakup pengaruh

langsung maupun tidak langsung. Interpretasi atas temuan-temuan tersebut diuraikan lebih lanjut pada bagian Discussion.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Laki-laki	37	34.9
	Perempuan	69	65.1
Usia	21-30 tahun	5	4.7
	31-40 tahun	31	29.2
	> 40 tahun	70	66.1
Pendidikan	Sarjana (S1)	86	81.1
	Magister (S2)	19	17.9
	Doktor (S3)	1	0.9
Masa kerja	1-4 tahun	33	31.1
	5-9 tahun	17	16.1
	> 10 tahun	56	52.8
Pendapatan per bulan	Rp3,1-5 juta	33	31.1
	Rp5,1-7 juta	31	29.2
	> Rp7 juta	42	39.6
Status pernikahan	Belum menikah	6	5.7
	Sudah menikah	100	94.3

Catatan. $N = 106$. Sumber: data primer, 2026.

Tabel 2. Hasil Model Pengukuran (Validitas Konvergen dan Reliabilitas)

Konstruk	Rentang loading	AVE	Cronbach's α	rho_A	CR
<i>Servant Leadership</i>	0.792-0.930	0.776	0.951	0.956	0.960
<i>Organizational Culture</i>	0.734-0.895	0.699	0.969	0.971	0.972
<i>Job Satisfaction</i>	0.826-0.948	0.814	0.942	0.947	0.956
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.780-0.886	0.672	0.919	0.928	0.935

Catatan. AVE = average variance extracted; CR = composite reliability. Seluruh indikator dipertahankan setelah item dengan loading < 0,70 dihapus. Sumber: output SmartPLS 4, 2026.

Tabel 3. Validitas Diskriminan (HTMT dan Fornell-Larcker)

Konstruk	JS	OCB	OC	SL
<i>Job Satisfaction (JS)</i>	0.902			
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0.853 / 0.814	0.840		
<i>Organizational Culture (OC)</i>	0.743 / 0.826	0.624 / 0.832	0.876	

Konstruk	JS	OCB	OC	SL
<i>Servant Leadership</i> (SL)	0.772 / 0.851	0.558 / 0.854	0.782 / 0.869	0.881

Catatan. Nilai diagonal adalah akar kuadrat AVE (Fornell-Larcker). Sel di luar diagonal menunjukkan korelasi konstruk HTMT / Fornell-Larcker. Seluruh nilai HTMT < 0,90. Sumber: output SmartPLS 4, 2026.

Tabel 4. Model Struktural: R-Square

Konstruk endogen	R ²	R ² Adjusted	f ²	Q ² / PLSpredict
<i>Job Satisfaction</i>	0.923	0.922	Tidak dilaporkan dalam analisis asli	Tidak dilaporkan dalam analisis asli
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.863	0.859	Tidak dilaporkan dalam analisis asli	Tidak dilaporkan dalam analisis asli

Catatan. Sumber: output SmartPLS 4, 2026. f² dan Q²/PLSpredict tidak dihitung dalam analisis asli dan tidak diestimasi di sini.

Tabel 5. Pengaruh Langsung (Pengujian Hipotesis)

Hipotesis	Jalur	β (O)	T-statistic	P-value	Keputusan
H1	<i>Servant Leadership</i> → OCB	-0.685	2.618	0.009	Didukung (tanda berbalik; lihat Catatan)
H2	<i>Organizational Culture</i> → OCB	1.003	3.179	0.002	Didukung
H3	<i>Servant Leadership</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0.823	4.976	0.000	Didukung
H4	<i>Organizational Culture</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0.112	0.703	0.482	Tidak didukung
H5	<i>Job Satisfaction</i> → OCB	0.634	2.256	0.024	Didukung

Catatan. Nilai β yang dipakai mengikuti output bootstrapping mentah dari SmartPLS 4. Untuk H1, hasil naratif di tesis asli melaporkan β = +0, 685, dengan t-statistic dan p-value yang sama. Naskah ini justru menampilkan tanda dari output bootstrapping mentah, yaitu negatif. Ketidakesesuaian ini sengaja ditandai agar bisa diverifikasi terhadap file proyek SmartPLS asli. Sumber: output bootstrapping SmartPLS 4, 2026.

Tabel 6. Pengaruh Tidak Langsung (Pengujian Mediasi)

Hipotesis	Jalur	β (O)	T-statistic	P-value	Keputusan
H6	<i>Servant Leadership</i> → <i>Job Satisfaction</i> → OCB	0.522	2.033	0.043	Mediasi didukung
H7	<i>Organizational Culture</i> → <i>Job Satisfaction</i> → OCB	0.071	0.529	0.597	Mediasi tidak didukung

Catatan. Sumber: output bootstrapping SmartPLS 4, 2026.

Karakteristik responden dirangkum pada Tabel 1. Sebagian besar sampel adalah guru perempuan, tepatnya 65, 1%. Lalu ada guru yang usianya di atas 40 tahun dengan porsi 66, 1%, dan guru yang sudah mengajar lebih dari sepuluh tahun mencapai 52, 8%. Dari angka ini terlihat bahwa tenaga pengajarnya relatif senior dan sudah berpengalaman.

Tabel 2 menampilkan hasil model pengukuran setelah indikator disempurnakan. Sejumlah indikator awal terpaksa dibuang karena loading-nya ada di bawah 0, 70, misalnya satu item *Organizational Culture* (X2.9) dan hampir semua item awal OCB maupun *Job Satisfaction*. Prosesnya berjalan lewat re-estimasi bertahap. Setelah itu, seluruh indikator yang dipertahankan memiliki loading di atas 0, 70 dengan rentang 0, 733, 0, 948. AVE setiap konstruk juga melampaui 0, 50, sekitar 0, 672, 0, 814, sehingga kriteria validitas konvergen dari Hair et al. (2023) terpenuhi. Composite reliability berada di kisaran 0, 935 sampai 0, 972 dan Cronbach's alpha di

kisaran 0, 919 sampai 0, 969. Keduanya jelas di atas ambang 0, 70, menandakan reliabilitas konsistensi internal yang kuat pada keempat konstruk.

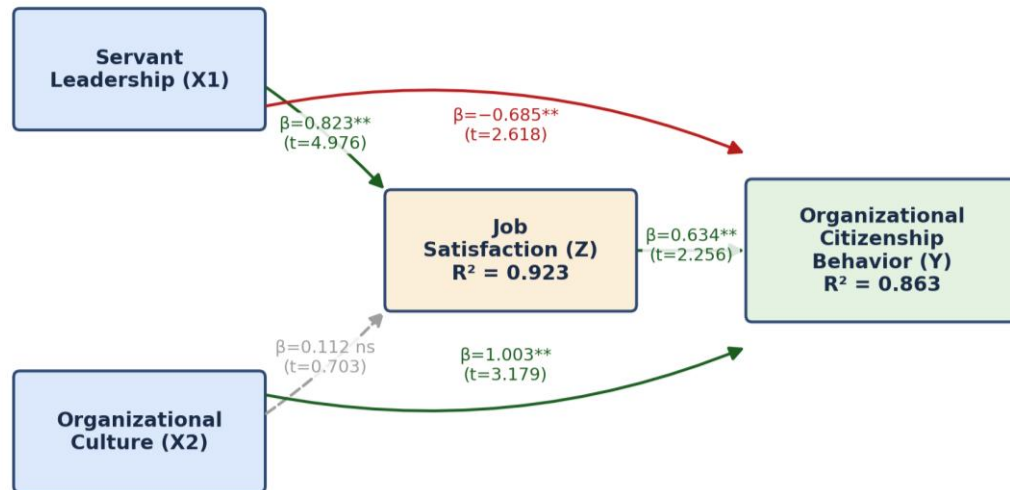
Table 3 melaporkan validitas diskriminan. Semua nilai HTMT terletak di bawah ambang batas konservatif 0.90 (0.558-0.853), dan persyaratan Fornell-Larcker telah dipenuhi untuk setiap konstruk dengan akar kuadrat AVE mengungguli korelasi konstruk masing-masing. Validitas diskriminan disokong oleh cross-loading juga yaitu bahwa penunjuk loading untuk setiap penunjuk tidak paling kuat pada konstruk lainnya. Jadi, kekuatan loading suatu penunjuk jauh lebih besar pada konstruknya sendiri. Validitas diskriminan cukup diterima dari hasil tersebut, meskipun hasil hubungan korelasi dengan konstruk yang digunakan cukup seragam tinggi (korelasi Fornell-Larcker berkisar dari 0, 814 sampai 0, 869), pola ini akan dibahas kembali nanti dalam hasil model struktural.

Table 4 menyajikan daya penjas (explanatory power) model struktural. Angka R^2 untuk *Job Satisfaction* tercatat 0, 923, dengan adjusted R^2 sebesar 0, 922; artinya *Servant Leadership* dan *Organizational Culture* secara bersama-sama mampu menerangkan 92, 3% variansnya. Sementara itu, *Organizational Citizenship Behavior* memperoleh R^2 0, 863 (adjusted R^2 = 0, 859), yang berarti kombinasi *Servant Leadership*, *Organizational Culture*, dan *Job Satisfaction* menjelaskan 86, 3% varians OCB. Keduanya jelas berada di atas ambang batas 0, 75 yang oleh Hair et al. (2023) dikategorikan sebagai model kuat. Namun, mengingat korelasi antarkonstruk yang tinggi sebagaimana dicatat sebelumnya, temuan ini turut dibahas sebagai indikasi potensi multikolinearitas di antara prediktor pada bagian Discussion dan Limitations, sebab diagnostik VIF tidak tersedia untuk mengujinya secara langsung.

Table 5 mencatat hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung. *Servant Leadership* signifikan berpengaruh pada *Job Satisfaction* (H3: β = 0, 823, t = 4, 976, p < 0, 001, didukung) dan *Job Satisfaction* memberikan pengaruh positif terhadap OCB (H5: β = 0, 634, t = 2, 256, p = 0, 024, didukung). Culture organisasi secara langsung memiliki pengaruh positif yang kuat dan signifikan terhadap OCB (H2: β = 1, 003, t = 3, 179, p = 0, 002, didukung) namun tidak ada efek yang signifikan terhadap *Job Satisfaction* (H4: β = 0, 112, t = 0, 703, p = 0, 482, tidak didukung). Untuk pengujian H1, mengacu dan mengikuti prosedur data quality seperti yang dijelaskan melalui Methods, dinyatakan hasil bootstrap: *Servant Leadership* memperkenalkan pengaruh langsung negatif yang cukup signifikan terhadap OCB (β = -0.685, t = 2.618, p = 0.009), yang akan dianggap sebagai pengaruh didukung namun berlawanan tanda/nilai (sign-reverted) dibandingkan ke arah atau hipotesa yang dinyatakan pada awalnya.

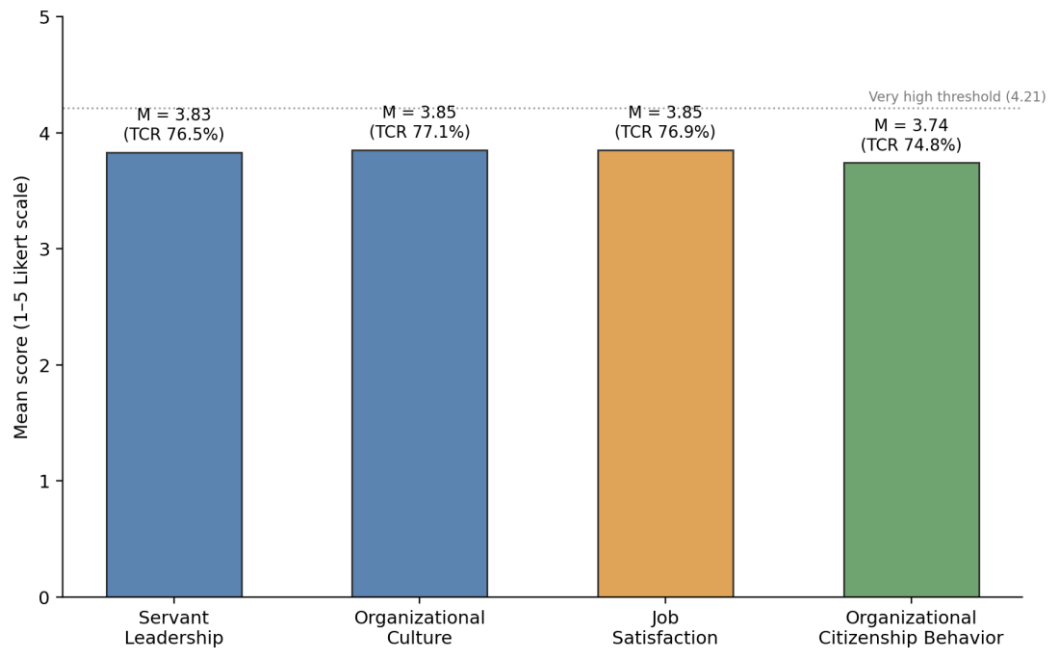
Table 6 menyajikan hasil uji hipotesis mediasi dari pengaruh tidak langsung. *Job Satisfaction* signifikan sebagai pendaptaraan (mediator) di antara *Servant Leadership* dan OCB (H6: β = 0, 522, t = 2, 033, p = 0, 043, diterima). *Job Satisfaction* tidak menyebarkan secara signifikan di antara *Organizational Culture* dan OCB (H7: β = 0, 071, t = 0, 529, p = 0, 597, ditolak) yang sejalan dengan peran langsung *Organizational Culture* pada *Job Satisfaction* yang tidak nyata pada H4.

Seluruhnya, kepemimpinan servant menyebabkan efek berjala utrakan dari OCB yaitu negatif (H1) sambil efek tidak langsung juga ada pada *Job Satisfaction* dalam bentuk positif dan signifikan (H6) sebuah penjelasan mediasi berkompetitif yang inkonsisten atau mediation pattern (mediasi) ketika arah efek langsung dan tidak langsung berbeda tanda (Zhao et al., 2010). Selanjutnya, *Organizational Culture* menghasilkan suatu efek langsung positif yang kuat terhadap OCB (H2) tidak adanya jalur tidak langsung yang signifikan melalui *Job Satisfaction*, (H7), menunjukkan bahwa dampak organisasi budaya terhadap OCB bertindak bebas tanpa ketergantungan terhadap job satisfaction karyawan.



Note. $** p < .05$; ns = not significant. Solid green = positive & significant; dashed grey = not significant; solid red = negative & significant. Coefficients follow the raw SmartPLS 4 bootstrapping output (see Note under Table 5).

Gambar 2. Model Struktural dengan Koefisien Jalur Terstandarisasi



Gambar 3. Perbandingan Deskriptif Keempat Konstruk

Catatan. TCR = tingkat capaian responden (%). Sumber: data primer diolah dengan IBM SPSS 24, 2026.

Pembahasan

Bagian ini menjelaskan pengujian hipotesis melalui kaca teoretis mekanisme yang telah dijelaskan; menghubungkan hasil yang ditemukan dengan penelitian yang paling baru; serta mengeksplorasi ketidaknyamanan hasil tidak signifikan dan satu keputusan tanda yang berbeda, yang justru dianggap sebagai temuan berpengaruh secara material dan tidak hanya sebagai kegagalan model.

Pengaruh Langsung Bersih Negatif *Servant Leadership* terhadap OCB (H1)

Setelah *Organizational Culture* dan *Job Satisfaction* dikendalikan dalam model struktural yang sama, *Servant Leadership* ternyata tidak menyumbang lagi pengaruh yang signifikan langsung ke OCB secara negatif ($\beta = -0.685$). Temuan saat ini menyimpang dari korelasi bivariate yang secara umum positif antara *Servant Leadership* dan OCB dalam penelitian servant leading OCB sebelumnya (Qalati et al., 2022; Siswondo et al., 2022; Tandy

& Eddy, 2022), jadi penafsirannya perlu dilakukan secara hati-hati, bukan hanya diterima sekadar sebagai bukti bahwa servant leader menghalangi perilaku citizenship.

Kalau dilihat dari kacamata statistik, penjelasan yang paling masuk akal adalah efek suppression. Pemicunya, korelasi antara *Servant Leadership* dan *Organizational Culture* pada sampel ini memang tinggi sekali, yaitu 0,869 menurut Fornell-Larcker. Ketika dua prediktor yang saling berkaitan secara konseptual tetapi tumpang tindih secara empiris dimasukkan bersamaan ke dalam model regresi, varians bersama mereka cenderung diserap secara tidak proporsional oleh prediktor yang asosiasi uniknya dengan variabel hasil sedikit lebih kuat. Di sinilah *Organizational Culture* mengambil peran itu, dengan koefisien $\beta = 1,003$ yang sudah melampaui batas standar konvensional. Angka sebesar itu sendiri sebenarnya sudah menjadi sinyal bahwa hasilnya sensitif terhadap multikolinearitas. Lalu bagaimana dengan *Servant Leadership*? Setelah budaya dikontrol, kontribusi uniknya terhadap OCB bisa saja berubah menjadi negatif. Itu tetap masuk akal karena hubungan totalnya dengan OCB tanpa syarat masih positif, dan pengaruh tidak langsungnya melalui *Job Satisfaction* juga positif secara penuh, sebagaimana terkonfirmasi pada H6. Pola efek langsung negatif yang berdampingan dengan efek tidak langsung positif ini konsisten dengan konsep efek supresi klasik dalam literatur mediasi (MacKinnon et al., 2000).

Dalam istilah substantif, temuan ini idealnya dilanjutkan dengan membaca efek tidak langsung H6 yang terkonfirmasi: efek kepemimpinan yang melayani terhadap OCB pada sampel ini nampaknya berlaku hampir seluruhnya melalui jalur kepuasan kerja, bukan lewat jalur perilaku langsung yang independen darinya. Penjelasan ini sesuai dengan teori bahwa efek perilaku servant leading merupakan proses dimediasi dan berbasis resiprositas (Elche et al., 2020), bukan merupakan perintah-dan-kepatuhan yang mekanisme langsung, dan merupakan interpretasi data yang teoritis lebih presisi dibandingkan asumsi bahwa kepemimpinan secara langsung "menyebabkan" citizenship behavior terlepas dari sikap karyawan. Mediasi kompetitif ini pengaruh langsung negatif bersamaan pengaruh tidak langsung positif sangat langka dilaporkan terkait penelitian OCB guru dalam pola mediasi positif-negatif, dan menemani sebagai poin utama dari kontribusi empiris yang lebih mendalam dari penelitian. Penelitian ini menunjukkan bagaimana keduanya dapat diproduksi dalam waktu singkat dan memverifikasi tanda koefisien asli dalam file data SmartPLS asli. Terdokumentasi pada bagian 'Metode'.

Tidak hanya sampel survei atau penelitian ini yang polanya mirip dengan penjelasan diatas. Hal ini juga ditemukan dari berbagai study PLS-SEM yang dilakukan baru-baru ini mengenai *Servant Leadership* dan OCB guru pada sektor pendidikan, bahwa deviasi terhadap hubungan positif yang sederhana antara *Servant Leadership* dan OCB telah mereka laporkan dengan pola yang sama. Cheng dkk. (2025) yang menggunakan PLS-SEM dan Importance-Performance Map Analysis terhadap guru, tidak menemukan hubungan langsung yang penting antara *Servant Leadership* dan OCB, dengan hubungan melalui trust. Demikian pula, Sutanto dan Hoo (2025) juga tidak menemukan bahwa *Servant Leadership* signifikan sebagai prediktor langsung terhadap OCB setelah variabel mediating *Job Satisfaction* dan organizational commitment dimasukkan. Yang lebih tepat, Fikry & Surtawinan Suratman di tahun 2026 menggambarkan bahwa *Servant Leadership* tidak membawa pengaruh langsung yang berpengaruh signifikan terhadap OCB bahkan meskipun terdapat hubungan antara mereka dimediasi dengan emotional intelligence yang bukan dengan *Job Satisfaction*. Hasil penelitian sekarang bahwa tidak ditemukan pengaruh langsung *Servant Leadership* sebagai pengaruh positif terdapat pada OCB di penelitian ini akan dianggap sejalan dengan ketergantungan dalam pameran penelitian PLS-SEM tentang sektor pendidikan di Indonesia. Itu juga mendikte bahwa emotional intelligence, trust, dan organizational commitment dapat dikualifikasi sebagai mediator alternatif atau sejajar dan bisa menjadi variabel penelitian di masa depan. *Job Satisfaction* bukan satu-satunya variabel mediator untuk OCB berupa pelayan ke kepemimpinan servant dari leadership berupa *Servant Leadership* sebagai servant di sisi lain dari *Servant Leadership* di mana leadership servant itu terutama terbentuk dalam leadership di pemerintah atau bisnis atau manajemen.

Pengaruh Langsung *Organizational Culture* terhadap OCB (H2)

Budaya organisasi terbukti memberi pengaruh langsung yang kuat, positif, dan signifikan terhadap OCB ($\beta = 1,003$, $t = 3,179$, $p = 0,002$). Hasil tersebut selaras dengan Fadillah et al. (2024), Anggraeni dan Rubini (2025), Siswondo et al. (2022), serta Tandy dan Eddy (2022). Dalam semua studi itu, budaya organisasi yang kuat dan kooperatif mendorong karyawan untuk berkontribusi sukarela di luar peran formalnya.

Dari sisi penjelasan ilmiah, hasil ini sejalan dengan gagasan Schein (2024) yang melihat budaya organisasi sebagai kumpulan asumsi bersama yang secara umum dianggap alami dan yang menjadi petunjuk dalam perilaku tanpa keharusan untuk melakukan evaluasi terhadap setiap situasi secara individual. *Servant Leadership* di sini bekerja melalui pengaruh timbal balik dalam hubungan diaden yang tampak melalui *Job Satisfaction* dalam studi ini, sementara culture of organization terlihat mengubah perilaku secara langsung karena menetapkan apa yang dianggap sebagai perilaku normal dan diharapkan dari rekan satu tim. Dapat diketahui dari Robins dan

Coulter (2022) bahwa sistem perbedaan norma perilaku satu institusi dengan lainnya ditentukan oleh nilai-nilai bersama sebagai mekanisme tersebut. Oleh karenanya, mengingat rata-rata pendidik di MAN 2 Padang berada di luar 10 tahun (52, 8% dengan lama masa kerja lebih lama dari sepuluh tahun), dapat dilihat bahwa guru-guru di MAN 2 Padang secara jauh mungkin telah melakukan norma sekolah yang mengenai budaya kerja sama dan identitas profesi-religi secara lebih mendalam melalui internalisasi sehingga perbuatan kerja sama yang sejalan dengan budaya sekolah tidak perlu dilakukan melalui proses pemberian penilaian yang dapat dilihat/dimengerti oleh manusia; kerja kooperatif seperti itu adalah satu-satunya cara untuk melakukannya. Dalam konteks penjelasan ini, diharapkan dapat memudahkan pemahaman mengenai hasil data dan juga terlihat konsisten dengan hasil analisis yang diperoleh. Ini bukanlah suatu temuan yang dapat diketahui secara individual dan tidak diuji langsung karena pengaruh interaksi budaya/masa kerja adalah variabel independen dalam model penelitian awal (asli).

Nilai estimasi koefisiennya, yaitu $\beta = 1,003$ (hanya sedikit lebih besar dari 1) patut dicatat secara khusus sebagai batas ekstrem dan dikenal sangat luar biasa dalam model yang tergolong baik dan tidak memiliki kolinearitas tinggi yang mengabaikan batas standar $[-1, 1]$ konvensional, sehingga perlu disajikan secara eksplisit pada bagian Keterbatasan. Sebagai petunjuk, bahwa dalam menginterpretasi koefisien terestimasi, kita sebaiknya sedikit berhati-hati, menurut saya, terutama kalau tidak ada analisis kolinearitas berbasis VIF secara resmi, yaitu apa yang aslinya dipakai pada analisis penelitian itu.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Job Satisfaction* (H3)

Servant Leadership memiliki pengaruh kuat positif yang nyata serta terbodohkan terhadap *satisfaktifitas* pekerjaan ($\beta = 0.823$, $t = 4.976$, $p < 0.001$), yaitu pengaruh terbesar dari *servis leadership* kepada *Job Satisfaction* dalam model ini. Pemahaman ini sama dengan beberapa peneliti yaitu Fadillah et al. (2024), Tandy & Eddy (2022), Taha & Hasheesh (2023), dan Hasanuddin et al. (2021) yang semuanya melaporkan relasi yang *servis leader* dengan kepuasan pekerjaan sangat kuat dan positif terjadi pada berbagai sampel kerja.

Hasil ini juga menunjukkan persesuaian dengan kerangka kerja teoretis bahwa aspek utama *Servant Leadership* yaitu kerendahan hati, pemberdayaan, kepercayaan, dan perhatian tulus terhadap perkembangan bawahan (Sendjaya, 2021) secara langsung menjawab salah satu faktor utama kepuasan kerja seperti persepsi dukungan organisasi, kualitas hubungan dengan atasan langsung, dan perasaan dihargai. Dalam MAN 2 Padang, mayoritas guru adalah lansia, baik secara umur maupun masa kerja, sehingga tren yang muncul berdasarkan hasil penelitian tersebut cenderung lebih jelas terjadi: para tenaga pengajar yang telah berkarya di lapangan untuk cukup lama, umumnya mempunyai pengalaman interaksi sekolah-lembaga yang berupa hubungan timbal balik yang intensif, sehingga memiliki fondasi lebih kuat untuk menilai dan menghargai gaya kepemimpinan yang melayani.

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction* yang Tidak Signifikan (H4)

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction* ternyata tidak signifikan ($\beta = 0,112$, $t = 0,703$, $p = 0,482$). Temuan ini tetap bermakna. Hasil yang tidak signifikan sebaiknya diposisikan sebagai sesuatu yang substantif, bukan sekadar kegagalan statistik yang perlu dijelaskan begitu saja.

Pencapaian ini selaras dengan Sunarni (2023) dan Rosada (2025), di mana organisasi budaya hanya menunjukkan pengaruh yang sangat kecil terhadap *Job Satisfaction* setelah melihat prediktor-prediktor lainnya. Salah satu dari penjelasan yang mungkin adalah bahwa tenaga pengajar MAN 2 Padang yang lebih senior akan memiliki budaya organisasi terinternalisasi secara lengkap sehingga budaya organisasi tidak menjadi pemikiran kritis lagi terasa dalam perbedaan kepuasan masing-masing guru; tetapi, kepuasan kerja lebih diserahkan pada faktor-faktor lain yang sifatnya mendesak seperti gaji atau tunjangan, beban tugas, kesempatan karier, apresiasi, bentuk dukungan nyata yang mendatang, dan semua faktor ini telah teridentifikasi sebagai penyebab awal kepuasan kerja menurut literatur khusus (Stephen & Timothy, 2022) tetapi di sini faktornya tidak secara langsung diukur dalam model empat-konstruk penelitian ini.

Yang terpenting di sini adalah membedakan hasil hasil penelitian empiris (koefisien jalur tidak signifikan) dari interpretasi yang logis (internalisasi budaya dan faktor lain selain penelitian yang tidak bisa diukur) dan literature support (Sunarni, 2023; Rosada, 2025). Bukan salah satu variabel penelitian yang tidak terukur di atas yang menjadi variabel penelitian dalam penelitian kami, maka pengemp- puan penulisannya sebagai faktor pencahayaan yang mungkin perlu pengujian atau pembuktian lebih lanjut (dibandingkan dengan limitations and future research) lebih daripada mekanisme penjelasan yang telah divalidasi.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap OCB (H5)

Job Satisfaction positif dan signifikan mempengaruhi OCB ($\beta = 0,634$, $t = 2,256$, $p = 0,024$), ini sesuai dengan teori dasar Organ (1988) juga diterima berdasarkan temuan terbaru dari Fadillah dkk. (2024), Tandy & Eddy (2022), Taha & Hasheesh (2023). Temuan-temuan tersebut mendukung bahwa hubungan yang baik antara *Job*

Satisfaction dan karyawan proaktif dalam melibatkan dirinya melampaui peran formalnya. Hasil ini menjadi penjelasan bahwa *Job Satisfaction* mendorong sikap proksimal yang menjadi dasar empiris dalam analisis mediasi.

Job Satisfaction sebagai Mediator antara Servant Leadership dan OCB (H6)

Kepuasan kerja memediasi hubungan antara *Servant Leadership* dan OCB secara signifikan ($\beta = 0,522$, $t = 2,033$, $p = 0,043$). Jika digabungkan dengan pengaruh langsung bersih negatif yang dilaporkan pada H1, temuan ini mengindikasikan pola mediasi kompetitif (inconsistent mediation). Artinya, pengaruh total positif *Servant Leadership* terhadap OCB pada sampel ini sepenuhnya dibawa lewat jalur kepuasan kerja. Adapun jalur langsung residualnya, setelah budaya dikendalikan, justru bertanda negatif.

Temuan ini melengkapi lebih dari memperkuat literatur yang ada. Penulis-penulis tersebut yaitu Fadillah et al. (2024) dan Tandy dan Eddy (2022) masing-masing melaporkan *Job Satisfaction* sebagai mekanisme mediasi antara *Servant Leadership* dan perilaku karyawan yang positif tetapi, salah satu diantara penelitian mereka tidak melaporkan atau membahas tentang pengaruh langsung berbeda tanda seperti yang teramati di sini, praktis hal ini juga menunjukkan bahwa pengaruh *Servant Leadership* terhadap perilaku citizenship guru madrasah di Indonesia sebaiknya tidak diasumsikan beroperasi melalui perilaku kepeimpinan apa pun secara umum melainkan secara spesifik melalui perilaku kepemimpinan yang secara nyata dan kredibel meningkatkan kepuasan kerja guru sebuah implikasi yang lebih presisi dan canfollow dibandingkan rekomendasi umum untuk "meningkatkan kepemimpinan".

Job Satisfaction sebagai Non-Mediator antara Organizational Culture dan OCB (H7)

Job Satisfaction tidak memediasi secara signifikan hubungan antara *Organizational Culture* dan OCB ($\beta = 0,071$, $t = 0,529$, $p = 0,597$). Ini jelas merupakan hal yang tak terelakkan, mengingat bahwa jalur budaya-kepuasan kerja pada penelitian H4 tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan; bahwa *Job Satisfaction* akan mampu menjelaskan suatu hubungan, maka dulu harus dapat diputuskan bahwa variabel antededen tersebut berperan dalam penjelasan terjadinya *Job Satisfaction*. Ternyata hal inilah yang tidak terjadi dalam kasus ini.

Ini secara teoretis penting sendirinya, karena menambah kerangka Organ (1988) dengan menunjukkan bahwa antededen OCB yang berbeda tidak mesti menggunakan mekanisme penjas yang sama. *Organizational Culture* ternyata secara normatif terhubung langsung dengan OCB tanpa melalui jalur penjelasan sikap individual, pola yang juga sesuai dengan temuan Taha dan Hasheesh (2023) terkait hubungan budaya-kepuasan kerja yang tidak signifikansial pada sampel mereka. Dari sisi implementasinya, artinya hal ini menjelaskan bahwa memperkokoh budaya organisasi dan peningkatan kepuasan kerja seyogyanya dijalankan sebagai dua strategi kemanusiaan yang terpisah namun saling memperkuat, jangan dilihat terlalu mudah sebagai salah satunya otomatis menghasilkan yang satunya lagi.

Implikasi Teoretis

Penelitian ini menyumbang beberapa hal pada teori OCB. Yang pertama, ia merangkai *Servant Leadership*, *Organizational Culture*, *Job Satisfaction*, dan OCB ke dalam satu model struktural yang diuji sekaligus. Kebanyakan studi terdahulu memang menguji hubungan-hubungan itu satu per satu, jadi integrasi semacam ini jarang dilakukan. Kedua, ada bukti empiris baru bahwa *Job Satisfaction* memediasi kaitan *Servant Leadership* dengan OCB, tetapi tidak memediasi kaitan *Organizational Culture* dengan OCB. Artinya kedua antededen itu bekerja lewat mekanisme yang berbeda secara struktural. Temuan semacam ini bisa disebut differentiated-mechanism, dan ia mempertanyakan asumsi teoretis umum bahwa hampir semua antededen organisasional OCB mengalir lewat satu jalur sikap yang sama. Ketiga, penelitian ini mencatat pola mediasi yang kompetitif untuk *Servant Leadership*. Pengaruh langsung bersihnya negatif, sementara pengaruh tidak langsungnya positif. Pola seperti ini jarang dilaporkan eksplisit dalam riset OCB guru. Ini menunjukkan bahwa ketika antededen yang saling berkorelasi dimasukkan bersama dalam satu model PLS-SEM, efek yang tersamarkan di model prediktor tunggal bisa ikut terungkap. Keempat, temuan ini memperluas basis bukti empiris ke konteks madrasah di Indonesia. Konteks ini adalah pendidikan publik yang berakar keagamaan, dan sampai sekarang masih kurang terwakili dalam literatur OCB internasional bila dibandingkan dengan organisasi sektor publik maupun swasta yang sekuler.

Dengan demikian, kita juga tidak harus membaca ini sebagai klaim universal; ini hanya merupakan penyempurnaan pada konteks tertentu. Penelitian ini tidak menyatakan dirinya sebagai penelitian pertama yang mempelajari *servo leadership*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan OCB secara bersamaan; inovasi yang ditonjolkan disini hanyalah penggunaan metode-metode yang berbeda melalui mekanisme mediasi yang satu ini, yang sebenarnya harus diposisikan formal melalui tinjauan sistematis di masa depan.

Implikasi Praktis

Pimpinan madrasah sebaiknya tidak memakai strategi yang seragam. Temuan penelitian ini justru menyarankan pendekatan terdiferensiasi untuk memperkuat praktik kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

Ketiga faktor itu tampak memengaruhi perilaku citizenship guru lewat mekanisme yang berbeda-beda, jadi perlakuan yang berbeda pun diperlukan.

Untuk *Servant Leadership*

Kepala madrasah sangat baik jika dapat fokus menyelesaikan tindakan atau perhatian kepemimpinan yang benar-benar menyentuh dan menyenangkan guru, sehingga kepuasan guru akan terciptaN begitu saja melalui servis-orientasi kepemimpinan. Hal-hal konkret yang bisa dilaku-kannya adalah: memberikan kesempatan guru untuk ikut berpartisipasi dalam pembuatan keputusan yang memengaruhi beban tugas dan pelatihan mereka sebagai bagian dari prosedur pengambilan keputusan (pemberdayaan/partisipasi); mendengarkan dan menanggapi keluhan guru yang diterima secara teratur (*demonstration of care through active listening*); memberikan apresiasi secara public maupun private atas keterlibatan/gelak guru secara berulang (pemberian penghargaan); dan mengelola program bimbingan/mentor/penangan profesional terencana yang bukan merupakan kegiatan spontan/non-formal (peningkatan karier/profesional).

Untuk *Organizational Culture*

Menurut penelitian, karena budaya terlihat memiliki pengaruh langsung terhadap OCB tanpa melalui karyawan yang puas, maka program pembangunan budaya ritual bersama, norma kolaboratif yang jelas, tim lintas fungsional yang mengemban tugas bersama, dan staff tinggi yang memberi contoh sikap kooperatif secara konsisten akan jauh lebih baik dilakukan sebagai kategori strategi pemeliharaan citizenship tanpa hanya terbatas sebagai alat pencapaian kepuasan pekerja.

Untuk *Job Satisfaction*

Mungkin pimpinan sekolah dapat menemukan intervensi yang lebih tepat dalam menciptakan kepuasan kerja yang tinggi melalui pendekatan manajemen beban kerja guru secara efisien, melibatkan distribusi tugas ekstra kurikuler yang adil, mengembangkan mekanisme kenaikan jabatan dan promosi berdasarkan kualifikasi guru dalam transparansitas, serta memberikan konsistensi kepemimpinan melalui pendudukan kebutuhan profesional.

Untuk *Organizational Citizenship Behavior*

Mengingat bahwa kepemimpinan (melalui kepuasan kerja) dan budaya (secara langsung) sama-sama berkontribusi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui dua jalan yang berbeda, menarik kesimpulan bahwa untuk mencapai perubahan dalam perilaku citizenship seorang guru melalui pendidikan, mungkin kombinasi dari dua pendekatan tersebut akan memberikan hasil yang lebih efisien. Oleh karena itu, kita sebaiknya tidak hanya menekankan kebijakan yang mungkin cukup untuk mengubah yang lain atau mengubah perilaku yang diinginkan melalui satu siasat saja, seperti perubahan salah satu dari dua komponen tersebut.

Keterbatasan dan Penelitian Mendatang

Perlu dicatat bahwa penelitian ini punya sejumlah keterbatasan, dan semuanya kurang lebih sejalan dengan apa yang sudah diakui di tesis sumber. Pertama, pelaksanaannya hanya di satu institusi, yaitu MAN 2 Kota Padang. Karena itu, hasilnya tidak bisa serta-merta digeneralisasikan ke sekolah lain yang kondisi organisasi, nuansa keagamaan, atau konteks regionalnya berbeda. Kedua, model yang diuji baru mencakup empat konstruk: *Servant Leadership*, *Organizational Culture*, *Job Satisfaction*, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Padahal masih ada anteseden OCB lain yang masuk akal, misalnya *organizational commitment*, *work engagement*, *perceived organizational support*, *organizational justice*, dan *work motivation*, yang belum sempat dikaji. Ketiga, pengumpulan data mengandalkan kuesioner self-report kuantitatif. Pendekatan ini memang rawan terhadap common method bias dan social desirability bias, terutama untuk konstruk yang dinilai positif secara sosial seperti OCB. Keempat, karena desainnya cross-sectional, hubungan antar variabel hanya tertangkap pada satu titik waktu. Akibatnya, presedensi kausal antar konstruk tidak bisa dipastikan. Kelima, effect size (f^2), predictive relevance ($Q^2/PLSpredict$), dan diagnostik variance inflation factor (VIF) tidak tersedia di analisis asli. Ini membatasi kemampuan penelitian untuk menyingkirkan secara formal kemungkinan multikolinearitas, yang sebenarnya relevan mengingat nilai R^2 yang terlihat tinggi secara tidak biasa dan koefisien *Organizational Culture* yang sempat melampaui 1, 0. Keenam, khusus untuk naskah ini, ditemukan ketidaksesuaian data pada tanda satu koefisien jalur, yaitu H1. Penyelesaiannya adalah memprioritaskan output software mentah di atas ringkasan naratif, tetapi sebaiknya verifikasi independen terhadap file proyek SmartPLS asli tetap dilakukan sebelum naskah ini disubmit untuk publikasi.

Penelitian selanjutnya dapat memperbesar model ke beragam tingkat sekolah, termasuk perbandingan antara sekolah negeri dan swasta, sekolah agama dan sekuler, sehingga dapat diuji apakah hasil penelitian ini, khususnya adanya mekanisme-terdiferensiasi dan mediatory-kompetitif, dapat terulang pada konteks yang berbeda. Penelitian berulang dan mixed-method akan menunjang pemastian hubungan penyebab-akibat serta

menawarkan gambaran yang lebih lengkap pada jalur budaya-kepuasan kerja yang tidak signifikan. Masukan variabel-variabel tambahan seperti organizational commitment, work engagement, perceived organizational support, dan organizational justice dilengkapi dengan penggunaan sumber data multi (misalnya OCB yang dinilai oleh boss selain data self report), serta pengujian diagnostik colinearity secara lengkap (VIF) akan menyebabkan penelitian ini secara signifikan memperkuat validitas internal maupun eksternal.

Kesimpulan

Penelitian ini menilai dampak langsung dan tidak langsung dari *Servant Leadership* dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru, dengan *Job Satisfaction* sebagai mediator, pada populasi guru di Madrasah Aliyah Negeri di Indonesia. *Servant Leadership* meningkatkan *Job Satisfaction* secara signifikan. *Job Satisfaction* juga meningkatkan OCB dan memediasi hubungan antara *Servant Leadership* dan OCB. Setelah *Organizational Culture* dan *Job Satisfaction* dikendalikan, pengaruh langsung bersih *Servant Leadership* terhadap OCB menjadi negatif. Artinya, efektivitas *Servant Leadership* pada sampel ini hampir seluruhnya bekerja melalui jalur kepuasan kerja. Sebaliknya, *Organizational Culture* berpengaruh langsung kuat terhadap OCB, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*, dan *Job Satisfaction* pun tidak memediasi hubungan budaya-OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* dan budaya organisasi membentuk perilaku citizenship guru melalui mekanisme struktural yang berbeda, meskipun kesimpulan ini tetap terbatas pada populasi dan konteks penelitian ini. Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa pengelola madrasah perlu mengembangkan strategi kepemimpinan dan penguatan budaya organisasi secara paralel, bukan hanya salah satunya, untuk mendorong perilaku citizenship guru secara optimal.

Referensi

- Afandi, P. (2022). Manajemen sumber daya manusia (teori, konsep dan indikator). Zanafa Publishing.
- Aji, M. Q. W. (2022). Investigating *Organizational Culture* in Secretariat General of the Ministry of Education and Culture of Indonesia. *International Journal of Education and Social Science Research*, 3(03), 44–57.
- Anggraeini, V., dan Rubini, B. (2025). Culture, leadership, and commitment for enhancing organizational citizenship behaviour: Evidence from civil servant teachers. *Edukasi: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 12(2), 967–983.
- Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., dan Erdogan, B. (2021). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of *Servant Leadership*. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356–368.
- Cheng, S., Dong, J., Sui, H., Wang, P., dan Wu, S.-J. (2025). A mediation analysis to detect the effects of *Servant Leadership* on teacher *Organizational Citizenship Behavior* using PLS-SEM and IPMA. *SAGE Open*, 15. <https://doi.org/10.1177/21582440251335740>
- Da Silva, C. C., Vieira, K. M., Klein, L. L., Estivaleta, V. de F. B., dan de Andrade, T. (2024). *Organizational Citizenship Behavior* scale for knowledge workers: Empirical evidence and new validations. *Sage Open*, 14(2).
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., dan 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.
- Fadillah, M. K., Dacholfany, M. I., Tuala, R. P., Winingsih, H., dan Marpuah, S. (2024). Leadership, *Organizational Culture*, work motivation, organizational commitment, and *Job Satisfaction* as determinants of teacher performance. *Fitrah: Journal of Islamic Education*, 5(1), 48–73.
- Fatahuddin, A. F., dan Tanuwijaya, J. (2022). Pengaruh leadership style dan *Organizational Culture* terhadap employee performance melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi)*, 6(2), 351–374.
- Feroz, I., Shafi, B., Mushtaq, M., Nazir, N. A., Mohammad, S. S., dan Mufti, S. (2026). *Servant Leadership* and employee engagement: A systematic review and future research agenda. *Industrial and Commercial Training*. Advance online publication.
- Fikry, Z., dan Suratman, A. (2026). The influence of *Servant Leadership* on *Organizational Citizenship Behavior* from an Islamic perspective: The mediating roles of *Job Satisfaction* and emotional intelligence (a study of Islamic junior high schools in Sleman, Yogyakarta). *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 9(2), 10756–10775. <https://doi.org/10.31538/ijse.v9i2.9648>
- Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S., dan Yaspita, H. (2023). The effect of *Job Satisfaction* to *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mediated by organizational commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(9), 1–10.

- Greenleaf, R. K. (2023). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hadaitana, D., dan Iqbal, A. (2023). The effect of training and development on employee performance with mediation of employee satisfaction. *International Journal of Education, Learning and Training*, 1(4), 42–56.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., dan Sarstedt, M. (2023). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., Ray, S., dan Sarstedt, C. (2022). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R*. Springer.
- Hasanuddin, Mustainah, dan 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), 173–184.
- Hemakumara, M. G. G. (2021). The impact of *Job Satisfaction* on *Organizational Citizenship Behavior*: A review of literature. *International Journal of Business and Social Science*, 11(12), 22–30.
- Hermanto, dan Srimulyani, V. A. (2020). *Kepemimpinan integratif*. Kanisius.
- Ling, Q., Lin, M., Hu, R., dan Qiu, X. (2025). The effects of *Servant Leadership* on employee citizenship pressure: A mixed-methods study on the hospitality and tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, 59, 101419.
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., dan Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention Science*, 1(4), 173–181.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., dan Mackenzie, S. B. (2023). *Organizational Citizenship Behavior: Recent trends and developments*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 295–320.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., dan Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sanchez Limon, M. L., dan Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and *Organizational Citizenship Behavior*: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374.
- Robins, S. P., dan Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Rosada, N. (2025). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 45–58.
- Schein, E. H. (2024). *Organizational Culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Sendjaya, S. (2021). *Personal and organizational excellence through Servant Leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform*. Springer.
- Siswondo, Fitriani, D., dan Andini, R. (2022). *Servant Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior*. The role of employee engagement. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(2), 112–124.
- Stephen, P. R., dan Timothy, A. J. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sunarni, T. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 98–109.
- Sutanto, E. M., dan Hoo, V. R. B. S. (2025). *Servant Leadership: Its role on Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction and organizational commitment*. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(3), 267–283. <https://doi.org/10.25124/jmi.v24i3.6339>
- Taha, N. M. A., dan Hasheesh, O. M. (2023). *Servant Leadership and its impact on Job Satisfaction among nurses*. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 18, 100557.
- Tandy, A., dan Eddy, M. S. (2022). The effect of *Servant Leadership* on employee performance through *Job Satisfaction* as an intervening variable. *Journal of Business and Management Review*, 3(5), 345–361.
- Wang, Z., Ren, S., Chadee, D., dan Sun, C. (2022). Employee ethical silence under exploitative leadership: The roles of work meaningfulness and moral potency. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 715–730.
- Yuliansyah, M., Wiyono, B. B., Herman, M., Degeng, I. N. S., dan Suprianto, A. (2021). The relationship of emotional intelligence and profession of teachers attitude obstacles with organizational citizenship behaviour (OCB) teachers at Madrasah Tsanawiyah in Banjarmasin. *Review of International Geographical Education Online*, 11(5), 679–695.
- Zhao, X., Lynch, J. G., dan Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.