

ANALISA *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI HOTEL BUMI SURABAYA

Fanny, Sintya Admaja

fanny1412@yahoo.com, sintyaadmaja@gmail.com

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya,
Indonesia.

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan dan OCB serta pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap OCB di Hotel Bumi Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di Hotel Bumi Surabaya, dimana sampel diambil dengan teknik *purposive sampling* sehingga jumlah sampel yang diambil sebanyak 50 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa: (1) *Servant Leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja; (2) *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*; (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Kata Kunci :

Servant Leadership, Kepuasan Kerja Karyawan, *Organizational Citizenship Behavior*.

Abstract: The purpose of this study was to analyze the positive and significant influence servant leadership on employee job satisfaction and OCB, as well as the influence of employee job satisfaction on OCB at Bumi Surabaya Hotel. The population in this study were all permanent employees at Bumi Surabaya Hotel, where samples taken by the purposive sampling techniques so that the number of samples taken as many as 50 people. Data was collected by distributing questionnaires. Technical analysis used will be descriptive statistical analysis and the analysis of Structural Equation Modelling (SEM). Based on the analysis and discussion, it can be concluded that: (1) *Servant Leadership* has a positive and not significant influence on Employee Job Satisfaction; (2) *Servant Leadership* has a positive and significant influence on *Organizational Citizenship Behavior*; (3) *Employee Job Satisfaction* has a positive and significant influence on *Organizational Citizenship Behavior*.

Keywords :

Servant Leadership, *Employee Job Satisfaction*, *Organizational Citizenship Behavior*.

LATAR BELAKANG

Sejak dulu kurikulum bisnis menekankan pada aspek teknik manajemennya. Tetapi sekarang para pemimpin bisnis menyadari bahwa nilai sebuah perusahaan modern adalah barang tak berwujud (*intangibles*), yang sebagian besar terdiri dari sumber daya manusia. Perusahaan

yang maju dan berkembang adalah perusahaan yang mendapatkan hasil maksimal dari modal manusia perusahaan itu sendiri, dan berkembang untuk memberikan kontribusi strategis yang mengarah terhadap tujuan bisnis (Robbins & Judge, 2015, p.37).

Menurut Bohlander & Snell (2013, p.4), Pemimpin memainkan peran kunci dalam melatih dan memotivasi karyawan,

menilai karyawan, mempromosikan karyawan. Umumnya para pemimpin memberlakukan sistem *reward & punishment* untuk mendorong semangat para pengikutnya agar bekerja sesuai ekspektasi perusahaan. Tetapi sistem ini tidak dapat selalu memberikan dampak positif bagi setiap karyawan yang ada, beberapa karyawan lebih mementingkan sisi emosionalnya dari pada menilai suatu penghargaan secara fisik (Bohlander & Snell, 2013, p.5). Salah satu model kepemimpinan alternatif dalam bisnis yaitu *Servant Leadership*, ciri khas pendekatannya yang memilih untuk mendahulukan kepentingan dan aspirasi orang lain di atas kepentingan diri sendiri (Sendjaya, 2015, p.1). Karena kepemimpinan yang melayani masih jarang diterapkan dalam sistem kepemimpinan organisasi di Indonesia, maka model kepemimpinan ini menjadi sorotan utama dalam mengembangkan suatu organisasi melalui pengaruh pemimpin yang melayani (Prabowo & Setiawan, 2013).

Menurut Rohayati (2014) Organisasi yang mengutamakan karyawannya memiliki angkatan kerja yang berkomitmen pada organisasi sehingga mampu menciptakan produktivitas dan kepuasan karyawan yang tinggi. Maka akan tercipta suasana kerja yang nyaman dengan begitu karyawan akan bersedia untuk bekerja lebih dan memberikan kinerja melebihi yang diharapkan. Perilaku tersebut mampu meningkatkan efektivitas dan kelangsungan organisasi, Perilaku ini dalam organisasi biasa disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Seorang karyawan yang memunculkan perilaku OCB disebut juga karyawan yang baik "*Good Citizen*" (Rohayati, 2014). Dalam konteks hubungan kerja yang baik menurut Zhang (2011), hubungan tersebut dapat ditunjukkan dengan mendukung rekan kerja dalam cara yang menguntungkan organisasi, bekerja menuju tujuan organisasi, hal ini diwujudkan dalam definisi perilaku kewarganegaraan (*citizenship behaviour*).

Mengembangkan OCB sangat penting untuk menyediakan pelayanan dalam industri perhotelan dan untuk memenuhi

standar kualitas, karena agar dapat memenuhi segala kebutuhan tamu secepat mungkin dalam industri perhotelan hanya dapat dicapai melalui karyawan yang mau mengambil inisiatif dan mempraktikkan perilaku diluar deskripsi pekerjaan mereka (Baytok & Ergen, 2013). Menurut Baytok & Ergen (2013) Salah satu determinan yang mempengaruhi OCB adalah perilaku seorang pemimpin, karena sikap, perilaku, dan keputusan yang dipraktikkan mempengaruhi secara langsung sikap dan perilaku karyawannya. Sebagai mana pendekatan servant leadership dan OCB didasarkan pada perilaku partisipatif melebihi kewajiban kerja yang biasa dan kesamaan objektif untuk memberikan layanan berupa bantuan untuk orang lain (Baytok & Ergen, 2013).

Pada beberapa hasil penelitian sebelumnya seperti Prabowo & Setiawan (2013), Guillaume, Honeycutt & Austin (2013), Bambale, Shamsudin, & Subramaniam (2011) menunjukkan hasil positif bahwa pemimpin yang menjadi model bagi bawahannya OCB melalui beberapa cara, yaitu dengan pemimpin dapat menjadi contoh konsisten antara perkataan dan perbuatan, melalui kepuasan kerja perasaan suka dan kepercayaan ditunjukkan oleh para bawahan akan meningkatkan usaha tambahan mereka untuk mencapai tujuan utama perusahaan. dalam konteks hubungan kepuasan kerja terhadap OCB beberapa hasil penelitian Utama & Wibawa (2016), Soegandhi, Sutanto, & Setiawan (2013) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan.

Penulis mendasarkan penelitian ini dari karyawan hotel Bumi sebagai objek penelitian. Hotel Bumi Surabaya dulunya dibawah oleh manajemen Hyatt, sejak tahun 2008 hotel Bumi menindaklanjuti kontrak dengan Hyatt dan sekarang berada di bawah naungan PT. Bumiputera Wisata. Melalui hasil pengamatan penulis selama 6 bulan ketika magang di hotel Bumi periode 12 Juli 2016 sampai 12 Januari 2017 dan berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan hotel Bumi menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan yang terdapat pada hotel Bumi lebih mengarah *servant leadership*. Dapat

dilihat dari kegiatan yang sering dilakukan oleh para manajer serta *General Manager* hotel Bumi yaitu kegiatan “kopaskat”. Kopaskat adalah kegiatan dimana secara rutin bergantian meluangkan waktu membantu pekerjaan departemen lain. Kegiatan ini menggerakkan pekerja dan pemimpin untuk membantu departemen F&B (*Food and Beverage*) dan *housekeeping*. Para karyawan, manajer dan *General Manager* setiap harinya meluangkan waktu untuk melakukan kopaskat pada pagi hari sesudah *morning briefing*, siang hari sesudah makan siang, dan malam hari setelah jam kantor usai. Hal ini menunjukkan para karyawan bekerja melebihi jam kerja seharusnya, dan para atasan seperti manajer dan *General Manager* mau turun tangan dalam membantu pekerjaan bawahan menunjukkan adanya kepemimpinan *servant leadership* dan perilaku OCB. Dalam kegiatan kopaskat ini, jadwal masing-masing setiap harinya dibagi dengan adil. Namun disisi lain kegiatan ini menjadi kewajiban rutin yang wajib dilakukan bagi tiap karyawannya, hingga berdasarkan hasil wawancara menunjukkan terdapat beberapa diantara karyawan merasakan ketidakpuasan terhadap kegiatan kopaskat ini.

Dari hasil wawancara penulis kepada beberapa karyawan hotel Bumi pada tanggal 1 April 2017, karyawan mengindikasikan bahwa adanya perilaku pemimpin yang mendahulukan kepentingan orang lain dan kepuasan karyawan dengan terjalinnya hubungan kerja yang baik antara pemimpin dan rekan kerja. Seperti halnya saat terdapat perbaikan dalam hotel, pemimpin rela tinggal dihotel untuk *standby* memonitor proses perbaikan karena sudah diperkirakan banyak komplain yang akan terjadi, pemimpin rela menghadapi komplain dan membantu bawahannya daripada pemimpin pulang untuk beristirahat bersama keluarga. Tindakan ini membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat dalam pekerjaannya. Dapat disimpulkan sementara bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan *servant leadership* terhadap OCB melalui kepuasan kerja karyawan. Melihat fenomena yang terjadi di hotel Bumi, penulis ingin menganalisa lebih

lanjut melalui tugas akhir (skripsi) tentang analisa kepemimpinan *servant leadership* terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja karyawan di Hotel Bumi.

Rumusan Masalah

Berikut masalah yang diteliti dalam penelitian ini:

1. Apakah gaya kepemimpinan *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Hotel Bumi?
2. Apakah gaya kepemimpinan *Servant Leadership* berpengaruh terhadap OCB karyawan Hotel Bumi?
3. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap OCB karyawan Hotel Bumi?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan pembahasan latar belakang diatas, tujuan yang ingin dicapai penulis:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Bumi.
2. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan *Servant Leadership* berpengaruh terhadap OCB karyawan Hotel Bumi.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap OCB karyawan pada Hotel Bumi.

Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan satu objek penelitian dan belum tentu dapat diaplikasikan pada hotel lain. Penulis juga membatasi salah satu indikator kepuasan kerja seperti gaji karena pihak Hotel Bumi ingin menjaga kerahasiaan perusahaan.

TEORI PENUNJANG

Kepemimpinan

Sebuah organisasi tidak lepas dari adanya peran seorang pemimpin. Untuk itu suksesnya sebuah organisasi tergantung seberapa kapasitas seorang pemimpinnya. Organisasi akan berkembang jika seorang pemimpin mampu mewujudkan tujuan organisasi menjadi kenyataan. Menurut

Irawanto (2008) kepemimpinan adalah “bagaimana seseorang dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan.” Posisi seorang pemimpin diberikan kepada orang yang tepat yang dapat mengarahkan anggotanya sesuai peraturan yang ada tanpa menyalahgunakan posisinya untuk mencapai tujuan bersama dengan efektif.

Pendekatan Kepemimpinan

Setiap orang yang menjabat dalam posisi pemimpin pastinya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam mengatur dan mengarahkan anggotanya. Menurut Northouse (2013), pendekatan kepemimpinan yang umumnya digunakan organisasi seperti:

1. *Leader-member exchange*

Adalah pembentukan kepemimpinan yang mendukung hubungan dimana pemimpin mencoba membangun hubungan dua pihak yang efektif dengan semua karyawannya di unit kerja

2. Kepemimpinan Transformasional

menggerakkan pengikut untuk mencapai lebih dari yang diharapkan. Pendekatan ini menggambarkan bagaimana pemimpin bisa mengembangkan, dan melaksanakan perubahan nyata dalam organisasi dengan memberdayakan pengikut dan memupuk mereka secara bergantian.

3. *Servant Leadership*

Kepemimpinan ini menekankan bahwa pemimpin mengutamakan pengikut, memberdayakan mereka, dan membantu mereka mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh. Melalui menghargai komunitas karena hal itu memberi mereka peluang bagi individu untuk langsung mengalami saling ketergantungan, penghargaan, kepercayaan, dan pertumbuhan individual.

4. Kepemimpinan Autentik

Memimpin dengan autensitas hati dan asli, bukan palsu. Kepemimpinan ini bersifat antarpribadi, diciptakan oleh pemimpin dan pengikut secara bersama.

5. Kepemimpinan Tim

Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk berfungsi dalam sikap yang membantu kelompok mencapai keefektifan. Perilaku pemimpin dilihat sebagai pemecahan masalah berbasis tim, dimana pemimpin berupaya untuk mencapai tujuan tim dengan menganalisis situasi internal dan eksternal, serta untuk memastikan keefektifan kerja tim.

Servant Leadership

Konsep *servant leadership* pertama kali dikenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1977. *Servant leader* menurut Northouse (2013) adalah pendekatan yang perhatian terhadap masalah pengikut mereka, empati dengan mereka, serta mengembangkan mereka. Menurut Sendjaya (2015, p.7) secara kontras *servant leaders* memandang diri mereka sendiri sebagai pelayan (*steward*), kata *steward* berasal dari kata ‘oikonomia’ yang berarti *house manager*. Sebagaimana seorang *house manager* dipercayakan dengan tanggung jawab dalam mengurus urusan bisnis dalam rumah tangga. Sebagai ekspresi natural perilaku *servanthood* dalam diri seorang *servant leader*, berusaha untuk bertanggung jawab tidak hanya kepada orang yang dilayaninya tetapi juga untuk orang lain (Sendjaya, 2015, p.32).

Faktor *Servant Leadership*

Faktor *servant leader* dalam penelitian Barbuto dan Wheeler (2006) menghasilkan 5 faktor, yaitu :

1. *Altruistic calling*

Altruistik adalah tidak suka rela untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan. *Servant leader* menggambarkan pekerjaan yang ada sebagai pelayanan terhadap kelompok dan orang-orang yang dilayani, pelayanan itu sendiri sebuah penghargaan bagi seorang *servant leader*.

2. *Emotional healing*

Ketika orang merasakan kekecewaan dengan pekerjaan yang dilakukan, dapat mempengaruhi komitmen masa depan terhadap organisasi. Dengan adanya komitmen seorang *servant leader* dalam memfasilitasi penyembuhan secara

emosional yang dibutuhkan untuk meningkatkan semangat bawahan dari rasa kekecewaan yang dialami, dapat bergerak maju dan berkembang bersama dalam mencapai tujuan organisasi.

3. *Wisdom*

kemampuan untuk melihat apa yang diinginkan dalam situasi sekarang dan memberi solusi bagaimana untuk mencapainya. *Servant leader* memiliki kebijaksanaan dan memberdayakannya dalam diri orang-orang disekitarnya.

4. *Persuasive mapping*

Para pemimpin mempengaruhi orang sekitarnya tidak melalui jabatan formal, tetapi melalui kemampuan personal dalam persuasi. *Persuasive mapping* membantu orang lain untuk melihat gambaran besarnya dan mencari jalan untuk mencapai tujuan.

5. *Organizational stewardship*

Servant leader sebagai pengurus organisasi berpikiran jangka panjang dan perencanaan menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya seperti melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas serta mendorong pendidikan tinggi.

Karakteristik *Servant Leadership*

Spears (2010, pp.27-29) mengidentifikasi 10 karakteristik dalam penulisan Greenleaf yang dipandang sebagai inti dalam perkembangan *servant leader*. Sepuluh karakteristik ini sebagai berikut:

1. *Listening*

Pemimpin berupaya mendengarkan apa saja yang dikatakan dan tidak dikatakan oleh orang-orang lain. Lewat mendengarkan, *servant leader* mengakui sudut pandang pengikut dan membenarkan perspektif ini.

2. *Empathy*

Seorang *servant leader* senantiasa berupaya untuk memahami dan berempati dengan orang-orang lain. Orang-orang mempunyai kebutuhan untuk diterima dan diakui untuk semangat mereka yang

istimewa dan unik. Ketika *servant leader* menunjukkan empati, hal itu menenangkan dan meyakinkan pengikut serta membuat pengikut merasa unik.

3. *Healing*

Banyak orang menderita karena berbagai macam luka emosional. *Servant leader* menjadikan ini sebagai suatu kesempatan untuk menolong orang lain agar dapat menjadi pribadi yang utuh. *Servant-Leader* mampu menciptakan penyembuhan emosional, melalui dua arah: dengan membantu pengikut menjadi sehat, *servant leader* itu sendiri menjadi sembuh.

4. *Awareness*

Kesadaran akan memampukan *servant leader* untuk memandang kebanyakan situasi yang dihadapi dari posisi yang lebih terintegrasi dan holistik sifatnya.

5. *Persuasion*

Servant leader menggunakan persuasi, bukan menggunakan otoritas karena posisinya, dalam meyakinkan orang-orangnya terkait pengambilan keputusan-keputusan dalam sebuah organisasi. *Servant leader* berupaya untuk menyakinkan, bukan dengan memaksakan untuk taat kepada pemerintahnya.

6. *Conceptualization*

Karakteristik ini melebihi pemikiran operasional sehari-hari untuk berfokus pada "gambaran besar". Untuk merespons masalah organisasi yang kompleks dalam cara yang kreatif, sehingga memungkinkan pemimpin untuk menghadapi kompleksitas organisasi dengan tujuan jangka panjang.

7. *Foresight*

Kemampuan untuk menduga apa yang akan terjadi berdasarkan pada apa yang terjadi di masa sekarang dan apa yang terjadi di masa lampau dan memperkirakan konsekuensi-konsekuensi yang dimungkinkan dari sebuah keputusan berkaitan dengan masa depan.

8. *Stewardship*

Sebagai pemegang/pengurus sesuatu untuk orang lain atas dasar kepercayaan. *Stewardship* mengandaikan suatu komitmen untuk melayani kebutuhan-

kebutuhan orang lain. Hal tersebut menitik-beratkan penggunaan keterbukaan dan persuasi, bukan pengendalian (kontrol).

9. *Commitment to the growth of people*

Servant leader percaya bahwa tiap individu memiliki nilai intrinsik dan berkomitmen untuk membantu setiap orang dalam organisasi agar bisa tumbuh secara pribadi maupun profesional. Seperti menyediakan peluang pengembangan karier bagi karyawan, membantu karyawan mengembangkan keterampilan kerja baru, tidak mengutamakan kepentingan pribadi dalam pikiran karyawan, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (Spears, 2002).

10. *Building Community*

Servant leader mengidentifikasi beberapa cara untuk membangun dan memperkuat perkembangan komunitas dalam sebuah organisasi tertentu. *Servant leader* membangun komunitas untuk menyediakan tempat di mana tiap orang bisa merasa aman dan terhubung dengan orang lain.

Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan dampak dari pelaksanaan pekerjaan. Menurut Sopiah (2008), kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Karena suatu pekerja tidak hanya bekerja melakukan pekerjaan yang telah diberikan, tetapi juga perlu untuk berinteraksi dengan sesama rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan organisasi, mencapai standar performa kerja, dan sebagainya (Robbins & Judge, 2015, p.102).

Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006), faktor yang menyebabkan kepuasan kerja, yaitu:

1. *work it self*, perasaan seorang karyawan akan senang dan puas bila kemampuannya sesuai dibutuhkan pekerjaan tersebut.

2. *pay*, diperkirakan setara atau tidak dengan pekerjaan yang dilakukan.
3. *Promotion*, adanya tidak kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja pada suatu organisasi.
4. *supervision*, seorang pemimpin sangat penting bagi karyawan karena dianggap sebagai role model dan memperhatikan bawahannya.
5. *Co-workers*, relasi antara karyawan dengan atasannya ataupun karyawan departemen lain akan mengisi kebutuhan sosial karyawan tersebut.

Dampak Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja Karyawan di Tempat Kerja

Menurut Robbins & Judge (2015, p. 110), pekerja yang bahagia secara moral menjadi pekerja yang produktif bagi perusahaan, dan berpendapat bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja lebih efektif daripada organisasi yang memiliki karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja. Reaksi yang menunjukkan ketidakpuasan yaitu:

1. Keluar (*Exit*): perilaku yang mengarah pada meninggalkan organisasi, pengunduran diri, dan juga mencari posisi baru pada organisasi lain.
2. Aspirasi (*Voice*): menyuarakan pendapatnya dalam menyoroti masalah yang ada melalui diskusi dengan atasan.
3. Kesetiaan (*Loyalty*): secara pasif tapi optimis menunggu hingga kondisi membaik, termasuk membela organisasi dalam menghadapi kritik eksternal.
4. Pengabaian (*Neglect*): membiarkan kondisi memburuk termasuk keterlambatan atau ketidakhadiran yang terus-menerus, menurunnya usaha, serta tingkat kesalahan meningkat.

Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2007), kepuasan kerja sebagai suatu sikap individu terhadap pekerjaannya yang menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan

dan kebijakan organisasi untuk memenuhi standar kerja, kondisi kerja yang kurang ideal dan sebagainya. Menurut Rohayati (2014) pengukuran kepuasan kerja dapat melalui dua cara, yaitu mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan dan mengukur kepuasan kerja menurut aspek masing-masing pekerjaan tersebut. Pengukuran ini bertujuan agar pemimpin atau pembuat kebijakan dapat mengetahui perubahan kepuasan secara keseluruhan dari suatu unit kerja dari waktu ke waktu. Sebaliknya pula dapat mengetahui aspek kerja yang membuat karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja dan alasan atau akibat yang dapat membuat karyawan untuk mengundurkan diri.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Konsep OCB pertama kali dikemukakan oleh Organ pada tahun 1983. Menurut Robbins & Judge (2015, p.42) perilaku organisasi yang berdampak pada individu, kelompok, dan struktur perilaku yang dimiliki dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku tersebut memberikan dampak terhadap organisasi. Bentuk perilaku yang dapat memberi dampak positif seperti : perilaku menolong orang lain, bersedia menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap peraturan dan prosedur di tempat kerja. Menurut Baytok & Ergen (2013) OCB umumnya dideskripsikan dengan beberapa istilah seperti *extra-role behavior*, *voluntary behavior*, dan *good soldier syndrome*. Ketiga istilah tersebut memiliki pengertian yang sama yaitu perilaku yang bersedia berpartisipasi untuk melakukan pekerjaan diluar sistem penghargaan formal dan melebihi ekspektasi pekerjaan dari yang diwajibkan serta loyal terhadap perusahaan (Baytok & Ergen, 2013).

Dimensi OCB

Menurut Organ, Podsakoff, & Mackenzie (2006, p.32) dimensi OCB terdiri dari lima bagian, yaitu:

1. Altruism

Seseorang yang melihat orang lain yang membutuhkan dan memberi bantuan kepada orang tersebut, dinamakan

Altruistic (*Selfless*). Tindakan membantu ini dimana kebanyakan orang secara bebas membantu orang lain akan memberikan kualitas hidup yang lebih baik bagi masyarakatnya. Dimensi ini mengarah pada tindakan yang memberi pertolongan yang bukan termasuk kewajiban yang ditanggungnya.

2. Conscientiousness

Sifat kehati-hatian dan ketelitian (*Conscientiousness*) merupakan kontribusi terhadap efisiensi baik berdasarkan individu maupun kelompok. Dimensi ini mengarah pada sejauh mana kedisiplinan seseorang dalam waktu, tingkat kehadiran yang melebihi ekspektasi dan persyaratan.

3. Sportsmanship

Dimensi ini ditunjukkan dari perilaku yang memberikan toleransi kepada keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Sportsmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. Courtesy

Dimensi ini menjaga hubungan baik dengan rekan sekerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Misalkan dengan memberikan peringatan dan memikirkan apakah keputusannya berpengaruh pada karyawan lain, dan meneruskan pemberitahuan informasi sebelumnya dengan tepat. Courtesy dapat membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu.

5. Civic virtue (kebijaksanaan warga)

Dimensi ini mengarah kepada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuninya dan sejauh mana seseorang memberikan kontribusi terhadap kebijakan-kebijakan dalam organisasi. Civic Virtue dapat memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi”.

Manfaat OCB

Perilaku OCB dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan diantaranya, menurut Podsakoff et al., (2000, dalam jurnal Kusumajati, 2014) manfaat OCB yaitu:

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
4. OCB membantu memelihara fungsi kelompok.
5. OCB menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kelompok.
6. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Hubungan Antar Konsep

Hubungan Antar Kepemimpinan *Servant Leadership* dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dapat terjadi bila pemimpin memperhatikan kebutuhan pengikutnya dan memberi kesempatan. Secara teori keputusan dan tindakan seorang pemimpin memungkinkan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan karyawan itu sendiri. Pemimpin yang mampu membangun relasi baik dengan pengikutnya dapat memberikan hasil kerja lebih optimal dan kerja sama tim yang efisien. Dalam hubungan antara pemimpin dan bawahannya, *servant leadership* menurut Northouse (2013, p.207) adalah pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin dan perilakunya yang menekankan bahwa pemimpin perhatian terhadap masalah pengikut mereka, empati dengan mereka, serta mengembangkan mereka. Dari sini dapat dilihat bahwa kepemimpinan yang melayani mengutamakan pengikut, memberdayakan mereka, dan membantu mereka mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh.

Hubungan Antar Kepemimpinan *Servant Leadership* dan OCB

Prioritas utama dari *Servant Leadership* adalah mengutamakan kebutuhan dan membantu pengikutnya dalam mengembangkan kapasitas pribadi pengikutnya secara penuh. Individu-individu yang memiliki pemimpin yang melayani cenderung meniru perilaku mereka dalam interaksi yang menghasilkan perilaku tingkat tinggi dari OCB. Menurut Greenleaf (1970), indikator terbaik dalam *servant leadership* adalah ketika para pengikut senang untuk menjadikan diri mereka sendiri sebagai hamba. Dalam perilaku organisasi suatu perilaku yang bersifat sukarela yang memberikan manfaat bagi seluruh anggota organisasi dinamakan *organizational citizenship behavior* (OCB), sehingga OCB dapat dipertimbangkan sebagai pelayanan dan *stewardship*. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku dari *servant leader* akan membuat terciptanya perilaku OCB dari para pengikut (Sendjaya, 2015).

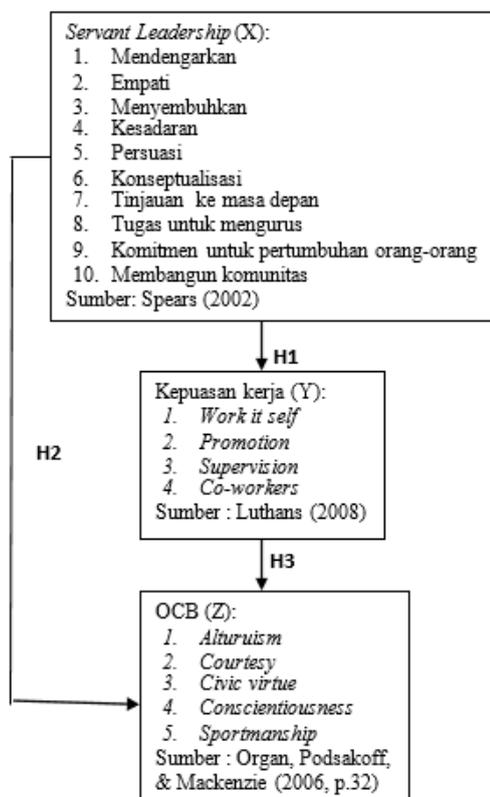
Hubungan Antar Kepuasan Kerja dengan OCB

Terdapat sebuah kepercayaan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas, dengan bentuk kontribusi karyawan yang sering tidak tercermin dalam ukuran hasil akhir (*output*) individu. Kontribusi karyawan ini biasanya terlihat dalam bentuk membantu rekan kerja, mengikuti peraturan, mengakomodasikan perubahan yang dibuat pemimpin. Tindakan tersebut mendeskripsikan perilaku OCB dan tindakan ini sangat dihargai oleh para pemimpin karena tidak hanya efektif melainkan efisien dalam melancarkan tugas para pemimpin (Organ, Podsakoff, Mackenzie, 2006, pp.15-17).

Singkatnya OCB merupakan perilaku seorang karyawan bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih berdasarkan pada sukarela dan senang hati yang secara tidak langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi. Perilaku ekstra akan tercipta apabila iklim kerja dan suasana kerja menyenangkan bagi karyawan. Karyawan

akan merasakan manfaat bekerja dalam suatu organisasi ketika apa yang diharapkan sesuai dengan apa yang diterima (Parnell & Crandall, 2003). Umumnya karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja akan membicarakan hal positif tentang organisasi, membantu orang-orang disekitarnya, dan melampaui ekspektasi pekerjaannya. Karena memungkinkan karyawan menimbulkan rasa untuk membalas jasa dari pengalaman positif yang diterima dalam bekerja pada suatu organisasi.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka pemikiran

Hipotesis

H1: Gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Bumi

H2: Gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Hotel Bumi

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Hotel Bumi

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif bersifat kausal, yaitu studi penelitian untuk mengetahui pengaruh dari suatu variabel pada variabel lain (Cooper dan Schindler 2006). Digunakan teknik *Purposive sampling* atau *judgmental sampling*, merupakan penarikan sampel dilakukan berdasarkan kriteria spesifik yang ditetapkan penulis. Responden dalam penelitian ini sebanyak 50 orang. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel yaitu, karyawan yang telah menjadi pekerja tetap dan lebih dari satu tahun. Serta batasan jumlah responden yang diberikan oleh pihak HRD Hotel Bumi Surabaya yaitu hanya sebanyak 50 karyawan.

Pengumpulan data dengan kuesioner skala likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang dari pernyataan yang dibagikan. Setiap pilihan jawaban diberi nilai bobot tertentu. Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis statistik deskriptif untuk menentukan kriteria rata-rata jawaban responden dan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *software smart Partial Least Square 3* (PLS). PLS adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda (Jogiyanto & Abdilah, 2009). Analisis PLS dalam penelitian ini menggunakan 2 pengujian, yaitu *outer model* dan *inner model*.

Pengukuran *Outer model* untuk menilai validitas dan reliabilitas melalui *algorithm*. Terdapat Validitas konvergen dinilai berdasarkan *loading factor* dimana nilai dianggap signifikan jika $>0,5$. Jika skor $loading < 0,5$, indikator dapat di hapus dari konstraknya karena tidak termuat ke konstruk yang mewakilinya. Dan validitas diskriminan yang dinilai berdasarkan *cross loading* dimana Jika nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara indikator lain dengan konstruk lainnya (Jogiyanto & Abdilah, 2009). Sedangkan uji reliabilitas menggunakan metode *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. dimana kedua metode mengikuti *Rule of thumb* nilai *alpha* harus

lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat di terima (Hair *et al.*, 2006).

Pengukuran *Inner model* dievaluasi dengan *R-square*, *Q-square test* dan nilai koefisien *path*. Nilai R^2 untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 maka semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Q^2 diukur dengan nilai R^2 , jika lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan model memiliki nilai *predictive relevance*. Nilai koefisien *path* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Dimana skor *T-statistic* harus di atas 1.96.

HASIL

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif tidak signifikan antara servant leadership dan kepuasan kerja di hotel Bumi Surabaya. Dalam hal ini, terdapat pengaruh antara *servant leadership* dan kepuasan kerja karyawan, namun hanya memiliki sedikit pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Bumi Surabaya. Hasil juga menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan antara servant leadership dan OCB, serta pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja karyawan dan OCB di hotel Bumi Surabaya.

Uji Validitas

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada 30 responden, dapat dikatakan bahwa pada pengujian nilai validitas correlation, semua variabel lebih dari 0.361, sehingga dapat dikatakan mayoritas valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 1
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0.905	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.798	Reliabel
OCB	0.926	Reliabel

Melalui uji reliabilitas dapat dilihat bahwa pada pengujian reliabilitas nilai *Cronbach's*

Alpha mayoritas variabel lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel bersifat reliabel atau terpercaya sebagai alat pengumpul data penelitian. Oleh karena itu, dengan uji validitas dan reliabilitas terkait variabel dan indikator di atas, maka data dapat dianalisa lebih lanjut.

PEMBAHASAN

Hotel Bumi Surabaya adalah mantan hotel Hyatt yang terletak di tengah kota dan satu-satunya hotel berupa resort di Surabaya. uniknya di hotel Bumi terdapat kegiatan yang kopaskat, yaitu kegiatan rutin secara bergantian dari tiap departemen untuk membantu pekerjaan pada departemen lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh servant leadership terhadap OCB melalui kepuasan kerja pada karyawan hotel Bumi Surabaya. selain itu penulis juga ingin mengetahui apakah ada pengaruh positif dan dignifikan dari servant leadership terhadap OCB, servant leadership terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap OCB.

Karakteristik responden, responden berjumlah 50 orang, yang mewakili beberapa divisi dalam hotel Bumi Surabaya. responden terdiri dari 25% laki-laki dan 25% perempuan. Usia responden terdiri atas kurang dari 25 tahun (18%), 25 – 40 tahun (48%), 41-50 tahun (32%), serta lebih dari 51 tahun (2%). Tingkat pendidikan terakhir responden SMP (0%), SMA/SMK (58%), S1/D3 (32%), D1 (10%). Status kerja responden 100% pekerja tetap. Lama bekerja responden lebih dari 1 tahun (100%). Karakteristik karyawan berdasarkan divisi/ departemen pada hotel Bumi Surabaya terdiri atas 9 departemen, yaitu kitchen (12%), front office (14%), sales & marketing (14%), belldesk (6%), housekeeping (18%), finance (10%), food & beverage (4%), purchasing (4%), laundry (18%).

Analisis deskriptif jawaban responden untuk pernyataan variabel *servant leadership* rata-rata termasuk kategori sangat tinggi (4.36), sedangkan yang paling rendah dan kurang dari rata-rata yaitu indikator pemimpin menghargai dan turut mengikuti

suatu komunitas rohani yang diselenggarakan organisasi sesuai keyakinan masing-masing (4.16). Kategori nilai rata-rata untuk kepuasan kerja responden termasuk tinggi (4.2), sedangkan yang paling rendah dan kurang dari rata-rata yaitu indikator karyawan merasa puas dengan kesempatan promosi yang diberikan perusahaan (4.14). Kategori untuk pernyataan variabel OCB termasuk sangat tinggi (4.45), sedangkan yang paling rendah dan kurang dari rata-rata yaitu indikator karyawan bersedia membantu orientasi karyawan baru (*trainee*) walaupun tidak diperintah atasan (4.3). Berdasarkan hasil nilai rata-rata responden terhadap kuesioner penulis, hotel Bumi cocok untuk dijadikan objek penelitian penulis yaitu “pengaruh *servant leadership* terhadap OCB melalui kepuasan kerja”.

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabel kuesioner awal penulis untuk 30 responden menggunakan SPSS16 memiliki nilai lebih dari 0.361 dapat dikatakan semua variabel dalam penelitian ini valid dan penelitian dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya. Pengujian kuesioner untuk 50 responden menggunakan smart PLS 3, pada hasil uji pertama menunjukkan 17 variabel berkategori tidak valid di antaranya yaitu dari variabel *servant leadership* terdapat indikator mendengarkan dimana pernyataan X1.1: pemimpin mau mendengarkan sebelum memulai suatu pembicaraan, X1.2: pemimpin fokus ketika mendengarkan dan tidak memotong pembicaraan, dan X1.3: pemimpin berpikiran terbuka dengan mau menerima masukan karyawan, ketiga pernyataan ini dinyatakan tidak valid. Untuk indikator empati, pernyataan X2.1: pemimpin berusaha memahami permasalahan yang dialami karyawannya dan X2.2: pemimpin menunjukkan kerendahan hati, kedua pernyataan ini dinyatakan tidak valid. Pada indikator konseptualisasi, pernyataan X6.2: pemimpin bersikap tenang dalam menghadapi masalah krisis dinyatakan tidak valid. Dalam indikator tinjauan ke masa depan pada pernyataan X7.1: pemimpin mampu mengantisipasi konsekuensi dari keputusannya dan X7.2: pemimpin mampu

memprediksi masalah, perkembangan, keberhasilan, dan kegagalan organisasi, kedua pernyataan ini dinyatakan tidak valid. Untuk indikator pertumbuhan orang-orang, pernyataan X9.1: pemimpin memberi kesempatan promosi dan X9.2: pemimpin dapat membangun budaya belajar di lingkungan kerja, kedua pernyataan ini dinyatakan tidak valid. Untuk indikator membangun komunitas, pernyataan X10.1: pemimpin menghargai dan turut mengikuti suatu komunitas rohani dinyatakan tidak valid. Dalam variabel kepuasan kerja di dalam indikator *promotion* yaitu pernyataan Y2.1: karyawan merasa puas dengan kesempatan promosi dinyatakan tidak valid. Dalam indikator *supervision* yaitu pernyataan Y3.1: karyawan puas dengan kerjasama dengan atasan dan Y3.2: karyawan termotivasi bekerja karena mendapat pengakuan dan penghargaan dari atasan, kedua pernyataan ini dinyatakan tidak valid. Dalam indikator *co-workers* yaitu pernyataan Y4.1: karyawan dapat menjalin relasi yang baik dengan rekan kerja dan Y4.2: karyawan merasakan suasana kekeluargaan, kedua pernyataan ini dinyatakan tidak valid. Dalam variabel OCB pada indikator *conscientiousness* yaitu pernyataan Z4.5: karyawan bersikap profesional dalam bekerja dinyatakan tidak valid.

Pada hasil uji kedua menunjukkan 3 variabel berkategori tidak valid di antaranya yaitu dari variabel *servant leadership* terdapat indikator menyembuhkan dimana pernyataan X3.2: pemimpin meletakkan kepentingan karyawan di atas kepentingannya sendiri dan pernyataan X8.1: pemimpin memastikan kesejahteraan tiap karyawan, kedua pernyataan ini dinyatakan tidak valid. Dalam variabel OCB pada indikator *conscientiousness* yaitu pernyataan Z4.4: karyawan bersedia datang saat mendadak dibutuhkan.

Pada hasil uji ketiga semua variabel valid semua karena nilainya melebihi 0,5 dan memenuhi syarat uji validitas konvergen. Total sebanyak 20 variabel yang tidak valid dihapus dari konstruksinya karena indikator tersebut tidak memenuhi syarat *skor loading*

factor >0,5 variabel tersebut dapat dihapuskan karena tidak valid untuk mewakili variabel yang diteliti.

Pengumpulan data pada penelitian ini, diperoleh melalui 50 responden karyawan tetap hotel Bumi. Kuesioner dibagikan melalui pihak manajemen hotel. Berdasarkan jawaban responden, hasil analisa hubungan antar variabel yang telah dihipotesiskan, sebagai berikut :

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Guillaume, Honeycutt, & Austin (2013) menyatakan bahwa sepuluh karakteristik *servant leadership* yang direfleksikan oleh Spears memainkan peran penting dan signifikan pada kepuasan kerja. Berdasarkan tabel 4.20 dengan *original sample* sebesar 0.08 menunjukkan hipotesis 1 bersifat positif, sedangkan T-Statistic sebesar 0,49 lebih kecil dari ketentuan t tabel sebesar 1.96 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Karena terdapat faktor lain di luar penelitian penulis yang memiliki pengaruh lebih besar. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Eva & Sendjaya (2013) dimana pengaruh kepemimpinan *servant leadership* menjadi lemah karena faktor struktur organisasi. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa tindakan pembuat keputusan pemimpin dan struktur organisasi bertindak sebagai batasan untuk pengaruh *servant leader* terhadap kepuasan kerja karyawan. Khususnya terhadap struktur organisasi yang bersifat *centralized*, dimana seluruh pembuatan keputusan hanya berpusat pada otoritas tertinggi saja.

Untuk hasil uji H2 (Gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Hotel Bumi) dapat diterima karena bersifat positif dan signifikan. Hasil penelitian ini tidak mendukung jurnal acuan penulis yaitu pada hasil penelitian Prabowo & Setiawan (2013) yang menyatakan hubungan antara *servant leadership* dan OCB bersifat positif tapi tidak signifikan. Namun hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian oleh Baytok & Ergen (2013) adanya hubungan

positif moderat antara *servant leadership* dan OCB, dimana empowerment, visi, dan perilaku kepercayaan mempengaruhi karyawan.

Hasil uji H3 (Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Hotel Bumi) dapat diterima karena bersifat positif dan signifikan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Rohayati (2014) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB, dari peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan secara signifikan OCB karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh *servant leadership* terhadap OCB melalui kepuasan kerja pada karyawan hotel Bumi Surabaya. selain itu penulis juga ingin mengetahui apakah ada pengaruh positif dan signifikan dari *servant leadership* terhadap OCB, *servant leadership* terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap OCB.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil analisa dan pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, namun hanya memiliki sedikit pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Bumi Surabaya.
2. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Hotel Bumi Surabaya.
3. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Hotel Bumi Surabaya.

Saran

Saran yang dapat diberikan atas dasar hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dalam hal *servant leadership*, untuk ke depannya diharapkan agar pemimpin Hotel Bumi Surabaya turut mengikuti suatu komunitas rohani yang diselenggarakan sesuai keyakinan masing-masing setiap karyawannya, misalnya dengan

- bersilahturahmi ke rumah para karyawan saat hari raya dan memberikan bingkisan lebaran/ natal.
2. Dalam hal *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), untuk ke depannya diharapkan agar pemimpin Hotel Bumi Surabaya dapat memberikan contoh yang baik dalam perilaku sehari-harinya dengan mentraining para trainee itu sendiri dan memberikan pengarahan yang baik, sehingga karyawan yang melihat perilaku dari pemimpinnya dapat mengikuti perilaku dari pemimpin itu sendiri tanpa diperintah.
 3. Dalam hal kepuasan kerja karyawan, untuk ke depannya diharapkan agar pemimpin Hotel Bumi Surabaya dapat dengan cepat dan peka dalam mengenali kemampuan (*skill*) para karyawan, sehingga kesempatan promosi dapat diberikan pada karyawan sesuai potensi yang dimiliki karyawan itu sendiri.
 4. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat secara langsung memberikan kuesioner dan melibatkan lebih banyak responden untuk mendapat nilai prediksi model yang lebih baik. Karena keterbatasan penulis dalam penelitian ini hanya melibatkan 50 responden dan penyebaran kuesioner melalui pihak manajemen, sehingga nilai prediksi model dalam penelitian ini menjadi kurang baik.

DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) – Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta : Andi
- Bambale, A. J., & Shamsudin, F. (2011). Stimulating organizational citizenship behavior (OCB) research for theory development: Exploration of leadership paradigms, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1, 48-70.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership, *Group and Organization Management*, 31 (3), 300-326.
- Cohen, L., Manion, L., & Morisson, K. (2013). *Research method in education*. New York : Routledge.
- Eva, N., & Sendjaya, S. (2013). *Servant leadership and job satisfaction: Moderating roles of decision making process and structure*. Paper presented at the 2013 Academy of Management Meeting, Lake Buena Vista, FL.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Guillaume, O., Honeycutt, A., & Austin, A. R. S. (2013). The impact of servant leadership on job satisfaction, *Journal of Business and Economics*, 4 (5). 444-448.
- Irawanto, D. (2008). The applicability of paternalistic leadership in Indonesia, *Journal of Human Capital*. 1 (1). 67-80.
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational citizenship behavior (OCB) karyawan pada perusahaan, *Jurnal Humaniora*, 5 (1). 62-70.
- Malhotra, N. K. (2012). *Basic marketing research: Integration of social media*. United State of America : Prentice Hall.
- Margaretha, M., & Prasetyo, Y. A. (2012). Pengaruh servant leadership, organizational citizenship behavior, kecocokan orang organisasi serta identifikasi organisasi (studi pada organisasi kemahasiswaan di lingkungan universitas kristen maranatha). *Jurnal Manajemen*, 12 (1). 45-62.
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan* (6th ed.). California : Sage, inc.
- Organ. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Parnell, J. A., & Crandall, W. (2003). *Propensity for participative decision making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intension to live among egyptian manager, the multinational business review* (1st ed.)
- Prabowo, V. C., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh servant leadership dan

komitmen organisasional karyawan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada blue bird group Surabaya, *Jurnal Agora*, 1 (3).

Robbins, S. P. (2005). *Organization behavior*. New Jersey : Prentice Hall International.

Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2009). *Organizational behavior* (4th Ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Rohayati, A. (2014). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior: Studi pada yayasan masyarakat madani Indonesia, *Jurnal Study & Management research*. 11 (1). 20-36.

Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership*. Australia : Springer International Publishing Switzerland.

Sugiyono. (2010). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung : CV. Alfabeta.

Sugiyono. (2008). *Statistik untuk penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.

Sopiah. (2008). *Perilaku organizational*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Spears, L.C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, 1 (1). 25-30.

Utama, D. P., & Wibawa, I. M. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan bali rani hotel", *E-Jurnal Management Unud*, 5 (4). 2511-2453.

Wulani, F. (2005). Sikap kerja dan implikasi dalam pengelolaan sumber daya manusia: Suatu kajian terhadap organizational citizenship behavior, *Jurnal Studi Bisnis*, 3 (1). 13-25.