E-ISSN: 3031-8521
P-ISSN: 3032-1867

Halaman 822-839
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Organisasi Islami Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Muara Bungo

Ardhan Rahmana Bhakti[1], Zuripal[2]

[1,2]Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim, Bukittinggi
e-mail: Ardhanrahmana95@gmail.com, zuripaldarwis@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi Islami terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Muara Bungo (UMMUBA). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi sekaligus sampel penelitian berjumlah 60 tenaga kependidikan UMMUBA yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh (sensus). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert 1-5, kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sedangkan Servant Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Servant Leadership terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, namun Budaya Organisasi Islami tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja juga tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB, serta tidak terbukti memediasi pengaruh Servant Leadership maupun Budaya Organisasi Islami terhadap OCB. Model penelitian ini mampu menjelaskan 29,8 persen variasi Kepuasan Kerja dan 46,0 persen variasi OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi Islami berperan sebagai pendorong langsung OCB yang paling dominan, sedangkan Servant Leadership lebih berperan membentuk kepuasan kerja dibandingkan mendorong OCB secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini memberikan implikasi bagi pimpinan UMMUBA untuk memprioritaskan penguatan budaya organisasi Islami serta tetap mengembangkan praktik servant leadership guna meningkatkan kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi tenaga kependidikan secara berkelanjutan.

Kata kunci: *Servant Leadership, Budaya Organisasi Islami, Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior,*

E-ISSN: 3031-8521
P-ISSN: 3032-1867
Halaman 822-839
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

Abstract

This study aims to analyze the effect of Servant Leadership and Islamic Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) as mediated by Job Satisfaction among administrative staff at Universitas Muhammadiyah Muara Bungo (UMMUBA). This research employed a quantitative approach using a survey method. The population and sample consisted of 60 administrative staff of UMMUBA, determined through a saturated sampling (census) technique. Data were collected using a questionnaire with a 1-5 Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS software. The results show that Islamic Organizational Culture has a positive and significant effect on OCB, whereas Servant Leadership has no significant effect on OCB. Servant Leadership was found to have a positive and significant effect on Job Satisfaction, while Islamic Organizational Culture had no significant effect on Job Satisfaction. Job Satisfaction was also not proven to significantly affect OCB, nor did it mediate the effect of either Servant Leadership or Islamic Organizational Culture on OCB. The research model explains 29.8 percent of the variance in Job Satisfaction and 46.0 percent of the variance in OCB. These findings indicate that Islamic Organizational Culture is the most dominant direct driver of OCB, while Servant Leadership plays a greater role in shaping job satisfaction than in driving OCB directly or indirectly. This study implies that UMMUBA management should prioritize strengthening Islamic organizational culture while continuing to develop servant leadership practices to enhance job satisfaction and organizational citizenship behavior among its staff.

Keywords : S*ervant Leadership, Islamic Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior*

LATAR BELAKANG

Perkembangan pendidikan tinggi di Indonesia menuntut perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas tata kelola, efektivitas organisasi, dan pelayanan akademik secara berkelanjutan. Keberhasilan perguruan tinggi tidak hanya ditentukan oleh kualitas tenaga pendidik, tetapi juga oleh kontribusi tenaga kependidikan dalam mendukung administrasi akademik, pelayanan mahasiswa, dan operasional institusi. Tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam menjaga efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan pendidikan tinggi (Ryttberg & Geschwind, 2021; Steppacher et al., 2021). Oleh karena itu, perguruan tinggi membutuhkan tenaga kependidikan yang tidak hanya mampu melaksanakan tugas formal, tetapi juga bersedia memberikan kontribusi sukarela di luar tanggung jawab pekerjaannya.

Dalam kajian perilaku organisasi, kontribusi sukarela yang melampaui kewajiban formal dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Worku & Debela (2024) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung diakui dalam sistem penghargaan formal, tetapi berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. OCB tercermin melalui kesediaan membantu rekan kerja (*altruism*), menunjukkan tanggung jawab melebihi standar minimum (*conscientiousness*), dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi (*civic virtue*). Podsakoff et al. (2000) menjelaskan bahwa OCB berperan penting dalam meningkatkan kerja sama, efisiensi, dan efektivitas organisasi. Dalam konteks perguruan tinggi, perilaku tersebut menjadi semakin penting ketika institusi menghadapi keterbatasan sumber daya manusia dan peningkatan tuntutan pelayanan.

Fenomena OCB menjadi relevan untuk dikaji pada Universitas Muhammadiyah Muara Bungo (UMMUBA), salah satu perguruan tinggi Muhammadiyah yang berdiri pada tahun 2022. Sebagai institusi yang relatif baru berkembang, UMMUBA memiliki sekitar 60 tenaga kependidikan yang melayani 2.688 mahasiswa aktif, dengan rasio sekitar satu tenaga kependidikan untuk 45 mahasiswa. Kondisi tersebut menuntut adanya inisiatif, kerja sama, dan kontribusi ekstra dari tenaga kependidikan dalam mendukung efektivitas pelayanan institusi. Namun, hasil observasi dan wawancara awal menunjukkan bahwa perilaku OCB belum berkembang secara merata. Pada dimensi *altruism*, bantuan antarunit kerja masih cenderung dilakukan setelah adanya koordinasi atau arahan pimpinan. Pada dimensi *conscientiousness*, hasil evaluasi kedisiplinan menunjukkan bahwa 28,3% tenaga kependidikan pernah mengalami keterlambatan kehadiran sedikitnya tiga kali dalam satu semester, sedangkan 23,3% pernah terlambat menyelesaikan administrasi sesuai target. Sementara itu, pada dimensi *civic virtue*, sebanyak 30% tenaga kependidikan tidak berpartisipasi dalam kegiatan institusional yang bersifat nonwajib selama periode evaluasi. Temuan awal tersebut menunjukkan adanya variasi perilaku kerja dan partisipasi organisasi yang perlu ditelaah lebih lanjut untuk memahami faktor-faktor yang berkaitan dengan terbentuknya OCB.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi OCB adalah *servant leadership*, yaitu kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan, empati, pemberdayaan, dan pengembangan pegawai (Greenleaf, 1977). Berdasarkan *Social Exchange Theory*(Blau, 1964), perlakuan positif pemimpin dapat mendorong perilaku timbal balik berupa OCB. Penelitian Jufrizen et al. (2023) dan Lu et al. (2024) menunjukkan hubungan positif antara *servant leadership* dan OCB. Namun, identifikasi awal di UMMUBA menunjukkan bahwa komunikasi, pelibatan dalam pengambilan keputusan, dan pemberdayaan

pegawai belum merata, sehingga pengaruh *servant leadership* terhadap OCB perlu diuji secara empiris.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi Islami berpotensi membentuk OCB melalui nilai-nilai bersama yang memengaruhi perilaku pegawai (Schein, 2010). Nilai amanah, keikhlasan, ukhuwah, tanggung jawab, dan profesionalisme menjadi bagian penting dalam budaya perguruan tinggi Muhammadiyah. Meskipun UMMUBA telah melaksanakan pembinaan Al-Islam dan Kemuhammadiyahan (AIK), hasil wawancara awal menunjukkan bahwa partisipasi dan internalisasi nilai-nilai tersebut masih bervariasi. Penelitian Rabbad (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi Islami berkaitan dengan sikap dan perilaku kerja positif. Oleh karena itu, pengaruh budaya organisasi Islami terhadap OCB tenaga kependidikan UMMUBA perlu diuji secara empiris.

Hubungan antara *servant leadership*, budaya organisasi Islami, dan OCB juga berpotensi dijelaskan melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis (Bany et al., 2020; Puspasari, 2023). Kepuasan kerja merupakan evaluasi individu terhadap pengalaman dan karakteristik pekerjaannya yang mencerminkan tingkat perasaan positif terhadap pekerjaan (Spector, 1997; Robbins & Judge, 2020). Pegawai yang memperoleh dukungan kepemimpinan, kesempatan pengembangan diri, dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai yang diyakininya berpotensi memiliki kepuasan kerja lebih tinggi. Selanjutnya, kepuasan tersebut dapat mendorong kesediaan pegawai untuk membantu rekan kerja dan berkontribusi melampaui tuntutan formal. Berdasarkan hasil wawancara awal di UMMUBA, masih ditemukan beberapa aspek kepuasan kerja yang memerlukan perhatian, terutama sistem kompensasi yang belum sepenuhnya berbasis kinerja, keterbatasan kesempatan promosi, belum optimalnya pengembangan karier, serta belum meratanya kesempatan pelatihan dan apresiasi terhadap kinerja. Kondisi tersebut menjadi dasar penting untuk menguji peran kepuasan kerja dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan OCB.

Meskipun hubungan kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan OCB telah dibahas dalam berbagai penelitian, masih terdapat ruang pengembangan kajian, khususnya pada tenaga kependidikan perguruan tinggi berbasis nilai Islam. Penelitian terdahulu yang dikemukakan dalam kajian ini belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana *servant leadership* dan budaya organisasi Islami secara simultan berkaitan dengan OCB melalui kepuasan kerja pada konteks tenaga kependidikan perguruan tinggi Muhammadiyah yang sedang berkembang. Selain itu, karakteristik UMMUBA sebagai institusi yang relatif baru, dengan latar belakang pegawai yang beragam dan proses internalisasi nilai organisasi yang masih berlangsung, memberikan konteks empiris yang penting untuk diteliti.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kontribusi kontekstual melalui pengintegrasian *servant leadership* dan budaya organisasi Islami sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta OCB sebagai variabel dependen dalam satu model penelitian. Pengujian menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) diarahkan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* dan budaya organisasi Islami terhadap OCB, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja, pada tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Muara Bungo. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian perilaku organisasi dalam konteks pendidikan tinggi berbasis nilai Islam serta menjadi masukan bagi penguatan kepemimpinan, internalisasi budaya organisasi, dan pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi Muhammadiyah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research) yang bertujuan menguji hubungan antara servant leadership, budaya organisasi Islami, kepuasan kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pendekatan kuantitatif digunakan karena memungkinkan pengukuran variabel secara objektif dan pengujian hipotesis melalui analisis statistik (Sugiyono, 2019; Creswell, 2018). Penelitian dilakukan menggunakan metode survei dengan desain ex post facto, yaitu mengamati hubungan antarvariabel berdasarkan kondisi yang telah berlangsung tanpa memberikan perlakuan terhadap responden. Desain serupa digunakan pada penelitian sebelumnya (Eva et al., 2019; Karatepe, 2021).

Populasi penelitian mencakup seluruh tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Muara Bungo yang berjumlah 60 orang, meliputi pegawai administrasi akademik, keuangan, kemahasiswaan, perpustakaan, dan unit pendukung lainnya. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh* atau sensus, yaitu seluruh anggota populasi ditetapkan sebagai sampel penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau sehingga memungkinkan pengumpulan informasi secara menyeluruh mengenai kondisi organisasi (Sugiyono, 2019; Creswell, 2018).

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel laten secara simultan, termasuk pengaruh langsung dan tidak

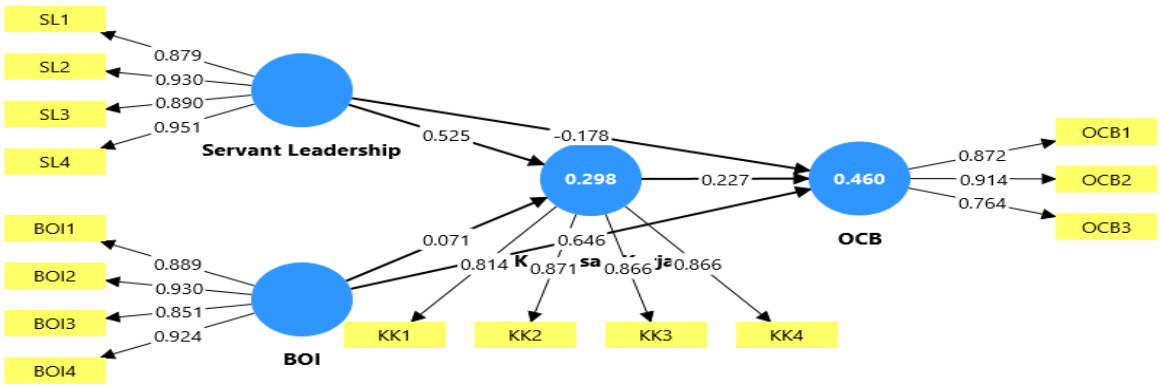
langsung melalui variabel mediasi, serta memiliki orientasi prediktif dan fleksibilitas terhadap distribusi data (Hair et al., 2021; Kline, 2016).

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai *outer loading* di atas 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50. Validitas diskriminan dinilai menggunakan kriteria Fornell–Larcker dan *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT) dengan nilai di bawah 0,90. Sementara itu, reliabilitas konstruk dievaluasi melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang diharapkan melebihi 0,70 (Hair et al., 2021; Henseler, 2015).

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan melalui nilai koefisien determinasi (R^2), koefisien jalur (*path coefficient*), ukuran efek (f^2), dan relevansi prediktif (Q^2). Nilai R^2 digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen, sedangkan nilai f^2 digunakan untuk menilai besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Selanjutnya, Q^2 digunakan untuk mengevaluasi relevansi prediktif model (Hair et al., 2021). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5%, yaitu berdasarkan nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 atau p-value lebih kecil dari 0,05 pada pengujian dua arah, serta mempertimbangkan interval kepercayaan 95% yang tidak mencakup nol (Hair et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Measurement Model (Outer Model)



Gambar 1. Model Akhir Analisis Jalur Sesudah Dimodifikasi
Sumber: Hasil Pengolahan data, 2026

Berdasarkan Gambar 1, seluruh indikator pada variabel *Servant Leadership*, Budaya Organisasi Islami, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai *outer loading* > 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen (*convergent validity*) dan layak dipertahankan untuk pengujian selanjutnya.

Convergent Validity

Tabel 1. Convergent Validity and Construct Reliability

Variabel	Code	indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Budaya Organisasi Islami (X2)	X2.1	1. Pemimpin bersedia mendengarkan aspirasi dan keluhan bawahan.	0.889	0.921	0.944	0.808
	X2.2	2. Pemimpin memahami kondisi dan perasaan bawahan.	0.930			
	X2.3	3. Pemimpin menjaga amanah pengelolaan organisasi.	0.851			
	X2.4	4. People pemimpin memfasilitasi pelatihan dan pengembangan bawahan.	0.924			
Servant Leadership (X1)	X1.1	1. Pemimpin bersedia mendengarkan aspirasi dan keluhan bawahan.	0.879	0.933	0.952	0.833
	X1.2	2. Pemimpin memahami kondisi dan	0.930			

		perasaan bawahan.				
	X1.3	3. Pemimpin menjaga amanah pengelolaan organisasi.	0.890			
	X1.4	4. People pemimpin memfasilitasi pelatihan dan pengembangan bawahan.	0.951			
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	1. Kesesuaian gaji dengan beban kerja dan tanggung jawab.	0.814	0.877	0.916	0.731
	Z2	2. Kejelasan dan keadilan kesempatan promosi jabatan.	0.871			
	Z3	3. Kejelasan prosedur dan efisiensi birokrasi kerja.	0.866			
	Z4	4. Keterbukaan dan kelancaran komunikasi dalam organisasi.	0.866			
Organizational Citizenship Behavior (Y)	Y1	1. Membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan tugas.	0.872	0.811	0.888	0.726
	Y2	2. Madir dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, melebihi standar minimum.	0.914			

	Y3	3. Aktif berpartisipasi dalam kegiatan dan perkembangan organisasi.	0.764

Sumber: Hasil Pengolahan data, 2026

Hasil pengujian *convergent validity* dan *construct reliability* menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Variabel Budaya Organisasi Islami memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,921, *Composite Reliability* (CR) 0,944, dan AVE 0,808. Variabel *Servant Leadership* memperoleh nilai masing-masing sebesar 0,933; 0,952; dan 0,833, sedangkan Kepuasan Kerja sebesar 0,877; 0,916; dan 0,731. Sementara itu, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai sebesar 0,811; 0,888; dan 0,726. Seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* > 0,70, dengan *Cronbach's Alpha* dan CR > 0,70 serta AVE > 0,50. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan dalam pengujian selanjutnya.

Discriminant Validity

Validitas diskriminan diuji menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dengan nilai < 0,90 sebagai kriteria terpenuhinya validitas diskriminan antar konstruk (Hair et al., 2021).

Tabel 2. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	BOI	Kepuasan Kerja	OCB	Servant Leadership
BOI				
Kepuasan Kerja	0.217			
OCB	0.731	0.312		
Servant Leadership	0.259	0.590	0.114	

Sumber: Hasil Pengolahan data, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antarvariabel berada di bawah 0,90, yaitu berkisar antara 0,114 hingga 0,731. Nilai tertinggi terdapat pada hubungan Budaya Organisasi Islami dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,731, sedangkan nilai terendah pada hubungan *Servant Leadership* dengan OCB sebesar 0,114. Dengan demikian,

seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan (*discriminant validity*) dan dapat dilanjutkan pada pengujian *inner model*.

Structural Model Assessment (Inner Model)
Multikolinearitas (VIF) dan Coefficient of Determination (R^2)

Uji multikolinearitas menunjukkan seluruh nilai VIF berkisar antara 1,058–1,450 (< 5,00) sehingga tidak terdapat masalah kolinearitas antarprediktor (Hair et al., 2022). Koefisien determinasi (R^2) mengukur kemampuan model struktural menjelaskan variasi konstruk endogen.

Tabel 4. Nilai Coefficient of Determination (R^2)

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.298	0.273
OCB	0.460	0.431

Sumber: Hasil Pengolahan data, 2026

Hasil pengujian menunjukkan nilai R^2 Kepuasan Kerja sebesar 0,298 (*Adjusted* R^2 = 0,273), yang berarti *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi Islami mampu menjelaskan 29,8% variasi Kepuasan Kerja. Sementara itu, nilai R^2 OCB sebesar 0,460 (*Adjusted* R^2 = 0,431), menunjukkan bahwa *Servant Leadership*, Budaya Organisasi Islami, dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan 46,0% variasi OCB. Sisanya, masing-masing sebesar 70,2% dan 54,0%, dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Effect size (f^2)

Pengujian *effect size* (f^2) digunakan untuk mengukur kontribusi konstruk eksogen terhadap konstruk endogen, dengan nilai 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar) (Hair et al., 2022).

Tabel 5. Nilai Effect size (f^2)

Variabel	f-square
BOI -> Kepuasan Kerja	0.007
BOI -> OCB	0.726
Kepuasan Kerja -> OCB	0.067
Servant Leadership -> Kepuasan Kerja	0.371
Servant Leadership -> OCB	0.040

Sumber: Hasil Pengolahan data, 2026

Hasil pengujian *effect size* (f^2) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Islami (BOI) terhadap OCB (0,726) dan *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja (0,371) memiliki efek besar. Sementara itu, Kepuasan Kerja terhadap OCB (0,067) dan *Servant Leadership* terhadap OCB (0,040) memiliki efek kecil,

sedangkan BOI terhadap Kepuasan Kerja (0,007) memiliki efek sangat kecil. Dengan demikian, kontribusi terbesar terdapat pada hubungan BOI terhadap OCB.

Predictive Relevance (Q^2 predict)

Evaluasi PLSpredict menunjukkan seluruh indikator konstruk endogen memiliki Q^2predict positif (0,117–0,368; RMSE 0,617–0,852; MAE 0,485–0,621), sehingga model memiliki relevansi prediktif (Hair et al., 2022).

Uji Hipotesis

Uji Pengaruh Langsung

Pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) dilakukan melalui *bootstrapping* pada SmartPLS, dengan kriteria *p-value* < 0,05 untuk menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik (Hair et al., 2022).

Tabel 7. Uji Pengaruh Langsung

Hypothesis	Statement	Sign. (p-value)	Kriteria	Decision
H1	Pengaruh Servant Leadership terhadap OCB	0.214	< 0.05	Ditolak
H2	Pengaruh Budaya Organisasi Islami terhadap OCB	0.000	< 0.05	Diterima
H3	Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja	0.000	< 0.05	Diterima
H4	Pengaruh Budaya Organisasi Islami terhadap Kepuasan Kerja	0.514	< 0.05	Ditolak
H5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB	0.120	< 0.05	Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan data, 2026

Hasil pengujian *direct effect* menunjukkan bahwa dari lima hipotesis, dua hipotesis diterima dan tiga ditolak. Budaya Organisasi Islami berpengaruh signifikan terhadap OCB (H2; *p-value* < 0,001), sedangkan *Servant Leadership*berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (H3; *p-value* < 0,001). Sebaliknya, *Servant Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB (H1; *p-value* = 0,214), Budaya Organisasi Islami tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (H4; *p-value* = 0,514), dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB (H5; *p-value* = 0,120). Dengan demikian, hanya H2 dan H3 yang didukung secara statistik

Uji Pengaruh tidak langsung

Pengujian *indirect effect* dilakukan melalui *bootstrapping* pada SmartPLS untuk menguji peran mediasi Kepuasan Kerja dalam hubungan *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi Islami terhadap OCB, dengan kriteria signifikansi *p-value* < 0,05 (Hair et al., 2022).

Tabel 8. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Statement	β	t-Statistics	Value	Decision
Kepuasan Kerja memediasi pengaruh BOI terhadap OCB	0.016	0.440	0.660	Ditolak
Kepuasan kerja memediasi Servant Leadership terhadap OCB	0.119	1.277	0.202	Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan data, 2026

Hasil pengujian *specific indirect effects* menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi Islami terhadap OCB (β = 0,016; *t* = 0,440; *p* = 0,660) maupun pengaruh *Servant Leadership* terhadap OCB (β = 0,119; *t* = 1,277; *p* = 0,202). Kedua pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan (*p-value* > 0,05), sehingga kedua hipotesis mediasi ditolak.

Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan *p-value* sebesar 0,553 > 0,05, sehingga H1 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, pemberdayaan, dan perhatian terhadap pegawai belum mampu secara langsung mendorong perilaku sukarela di luar tugas formal. Hal ini menunjukkan bahwa OCB kemungkinan juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan organisasi lainnya.

Temuan ini sejalan dengan Dami et al. (2024) yang menemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap OCB, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung melalui kepercayaan, kepuasan kerja, dan *leader-member exchange*. Hasil serupa ditemukan oleh Sutanto dan Hoo (2025), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berperan sebagai mediator hubungan *servant leadership* dengan OCB. Selain itu, Hakim et al. (2024) menemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, sedangkan kepuasan kerja dan *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian, pengaruh *servant*

leadership terhadap OCB dapat bergantung pada kondisi psikologis pegawai dan karakteristik organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi Islami terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Islami berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan *p-value* < 0,001, sehingga H2 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai Islami, seperti amanah, keadilan, ihsan, ukhuwah, dan tanggung jawab, dapat mendorong pegawai untuk membantu rekan kerja serta memberikan kontribusi di luar tugas formal. Internalisasi nilai-nilai tersebut menjadikan perilaku ekstra-peran sebagai bagian dari tanggung jawab moral pegawai.

Temuan ini sejalan dengan Sinaga dan Widiasih (2023) yang menunjukkan bahwa etos kerja Islami dan ethical leadership berkaitan dengan terbentuknya OCB, serta Suryani et al. (2023) yang menemukan bahwa etos kerja Islami berpengaruh positif terhadap OCB melalui thriving at work. Dengan demikian, Budaya Organisasi Islami tidak hanya menjadi identitas organisasi, tetapi juga berperan dalam pembentukan OCB pegawai.

Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05, sehingga H3 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan servant leadership, semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan pegawai, mendengarkan permasalahan, memberikan dukungan, memberdayakan bawahan, serta memperlakukan pegawai secara adil dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif.

Pengaruh Budaya Organisasi Islami terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Islami tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai p-value sebesar 0,514 > 0,05, sehingga H4 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan nilai-nilai Islami dalam budaya organisasi belum secara langsung menjadi faktor yang menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja responden dalam penelitian ini. Hasil ini berbeda dengan sejumlah penelitian terdahulu. Ratnaningrum et al. (2024), misalnya, menemukan adanya hubungan positif antara budaya organisasi Islami dengan kepuasan kerja di Indonesia. Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Dianingrum et al. (2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bank syariah di Purwokerto. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara budaya

organisasi Islami dan kepuasan kerja dapat bervariasi berdasarkan karakteristik dan konteks organisasi.

Namun, hasil ini sejalan dengan Anggraeni & Cahyono (2024) yang menemukan pengaruh negatif dan signifikan budaya organisasi Islami terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan hasil pengujian, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, dengan nilai p-value sebesar 0,120 > 0,05, sehingga H5 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai belum secara langsung menentukan munculnya perilaku OCB dalam konteks penelitian ini. Hasil tersebut berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan OCB. Nur Jannah et al. (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Demikian pula, Hakim et al. (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu prediktor penting terhadap OCB pada perusahaan ritel di Indonesia. Penelitian Ulhaq & Gani (2024) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB.

Namun, terdapat penelitian yang menghasilkan temuan serupa dengan penelitian ini. Monica dan Partina (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB, serta tidak mampu memediasi pengaruh servant leadership terhadap OCB. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor yang secara otomatis mengubah sikap positif pegawai menjadi perilaku ekstra-peran. Perbedaan hasil penelitian tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi dan responden. Kepuasan kerja menggambarkan evaluasi pegawai terhadap pekerjaannya, sedangkan OCB merupakan perilaku sukarela yang dapat dipengaruhi pula oleh norma kelompok, komitmen organisasi, kepercayaan, kepemimpinan, budaya, dan faktor kepribadian. Oleh karena itu, pegawai yang merasa puas belum tentu secara otomatis bersedia melakukan perilaku di luar tugas formalnya.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Servant Leadership terhadap OCB

Hasil pengujian specific indirect effects menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap OCB. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,119, t-statistics sebesar 1,277, dan p-value sebesar 0,202. Karena p-value lebih besar dari 0,05 dan t-statistics lebih kecil dari 1,96, maka pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun servant leadership terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja, peningkatan kepuasan kerja tersebut belum cukup untuk menghasilkan OCB. Dengan kata lain, terdapat mata rantai yang tidak signifikan antara servant leadership, kepuasan kerja dan OCB. Hasil ini menarik karena secara teoritis kepuasan kerja sering ditempatkan sebagai mekanisme yang menghubungkan kualitas kepemimpinan dengan perilaku ekstra-peran.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Islami terhadap OCB

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi Islami terhadap OCB. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,016, t-statistics sebesar 0,440, dan p-value sebesar 0,660. Karena nilai p-value lebih besar dari 0,05, maka pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan dan hipotesis mediasi ditolak. Hasil ini memiliki makna yang menarik karena pada pengujian pengaruh langsung, Budaya Organisasi Islami terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB, tetapi Budaya Organisasi Islami tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dengan demikian, pengaruh Budaya Organisasi Islami terhadap OCB dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai pengaruh langsung, bukan melalui mekanisme kepuasan kerja.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian pada tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Muara Bungo (UMMUBA) menggunakan analisis SEM-PLS, dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan yang melayani lebih berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai dibandingkan mendorong perilaku ekstra-peran secara langsung. Sebaliknya, Budaya Organisasi Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB serta memiliki pengaruh paling kuat dibandingkan hubungan antarvariabel lainnya dalam model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai Islami, seperti amanah, ihsan, ukhuwah, dan fathanah, berperan penting dalam mendorong kesediaan tenaga kependidikan untuk memberikan kontribusi di luar tugas formalnya. Namun, Budaya Organisasi Islami tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Selain itu, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dan tidak mampu memediasi pengaruh *Servant Leadership* maupun Budaya Organisasi Islami terhadap OCB. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Islami merupakan faktor yang paling dominan dalam menjelaskan OCB tenaga kependidikan UMMUBA, sedangkan *Servant Leadership* lebih berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa pembentukan perilaku ekstra-peran pegawai lebih berkaitan dengan internalisasi nilai-nilai organisasi dibandingkan dengan kepuasan kerja, sehingga penguatan budaya organisasi Islami menjadi aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi Muhammadiyah.

DAFTAR PUSTAKA

Anggraeni, S., & Cahyono, E. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan Islami, dan budaya organisasi Islami terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Studi pada karyawan PT. Nada Surya Tunggal). Journal MISSY (Management and Business Strategy), 5(1), 1–12. https://doi.org/10.24929/missy.v5i1.3493

Bany, K., Al-Zubi, H. A., & Barakat, S. (2020). Servant leadership and its impact on organizational citizenship behavior: Exploring the mediating role of job satisfaction. Management Science Letters, 10, 2395–2402. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.025

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.

Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, & Supriyanto, A. (2024). Servant leadership and organizational citizenship behavior in Indonesian Christian higher education: Direct and indirect effects. Journal of Research on Christian Education, 33(1–2), 58–98. https://doi.org/10.1080/10656219.2024.2375628

Dianingrum, M., Satriawan, T. N., & Mugiarti, M. (2024). The impact of job satisfaction on employee performance and the mediating effects of Islamic work ethic, Islamic organizational culture, and Islamic leadership. Majalah Ilmiah Bijak, 21(1), 13–25. https://doi.org/10.31334/bijak.v21i1.3513

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly, 30(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publications.

Hakim, A. R., Rumijati, A., Mursidi, & Roz, K. (2024). How is organizational citizenship behavior and job satisfaction today? Evidence on retail companies in Indonesia. Organizational Psychology, 14(4), 171–195. https://doi.org/10.17323/2312-5942-2024-14-4-170-195

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43, 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Jufrizen, Khair, H., Kesuma, A. D., & Sari, M. (2023). [Judul artikel perlu diverifikasi]. MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, 13(1), 138–160.

Karatepe, O. M., et al. (2021). Does servant leadership really matter? You need to check job satisfaction and organizational citizenship behavior link in service context. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33(5). [Metadata penulis, judul, halaman, dan DOI perlu diverifikasi.]

Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). The Guilford Press.

Lu, J., Falahat, M., Choong, Y. O., & Cheah, P. K. (2024). [Judul artikel perlu diverifikasi]. Humanities and Social Sciences Communications. https://doi.org/10.1057/s41599-024-03751-6

Monica, R. L., & Partina, A. (2024). Pengaruh servant leadership terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Studi pada pegawai BKPSDM Kabupaten Klaten). Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa, 5(1), 45–56. https://doi.org/10.35917/cb.v5i1.483

Nur Jannah, D. K., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2024). Peran servant leadership pada organizational citizenship behavior dengan mediasi job satisfaction. Journal of Business & Banking, 13(2), 213–235. https://doi.org/10.14414/jbb.v13i2.4224

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & 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. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Puspasari, R. (2023). Pengaruh servant leadership terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui kepuasan kerja pada pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains), 8(1), 331–340. https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.997

Rabbad, R. (2024). The effect of Islamic leadership, organizational culture, motivation, work environment, and job satisfaction on employee performance. International Journal of Research in Business and Social Science, 13(3), 205–222. [Nama penulis dan DOI perlu diverifikasi.]

Ratnaningrum, R., Rahmadani, W. S., Kusumajaya, R. A., Zusrony, E., & Hidayat, E. N. (2024). The correlation analysis of Islamic work ethic, Islamic organizational culture, job satisfaction, and employee performance. Journal of Intercultural Management and Ethics, 7(2), 23–33. https://doi.org/10.35478/jime.2024.2.03

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.

Ryttberg, M., & Geschwind, L. (2021). Organising professional support staff at higher education institutions: A multidimensional, continuous balancing act. Tertiary Education and Management, 27, 47–58. https://doi.org/10.1007/s11233-020-09064-y

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Sinaga, T. D., & Widiasih, P. A. (2023). Pengaruh etos kerja Islami dan ethical leadership untuk terciptanya organizational citizenship behavior pada karyawan. Wacana, 15(2), 123–133. https://doi.org/10.20961/wacana.v15i2.72671

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781452231549

Steppacher, G., Maassen, P., & Hovdhaugen, E. (2021). Administrative staff in universities and organizational effectiveness in higher education. [Nama jurnal belum terverifikasi], 34(9), 899–917. [Referensi perlu diverifikasi.]

Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Suryani, S., Sudrajat, B., Hendryadi, H., Saihu, M., Amalia, E., & Fathoni, M. A. (2023). Development of thriving at work and organizational citizenship behavior through Islamic work ethics and humble leadership. Asian Journal of Business Ethics, 12, 1–23. https://doi.org/10.1007/s13520-022-00160-3

Sutanto, E. M., & 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

Ulhaq, A. M. D., & Gani, A. A. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sumedang). LOBI: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Islam, 1(1), 75–88. https://doi.org/10.15575/lobi.v1i1.884

Worku, M. A., & Debela, K. L. (2024). A systematic literature review on organizational citizenship behavior: Conceptualization, antecedents, and future research directions. Cogent Business & Management. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350804