

**Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari  
Perspektif Islami melalui Kepuasan Kerja dan Kecerdasan Emosional sebagai  
Variabel Mediasi (Studi pada MtsN di Sleman, Yogyakarta)**



**Oleh:**

**Nama** : Zulfikar Fikry  
**NIM** : 21311343  
**Dosen Pembimbing** : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.,  
**Program Studi** : Manajemen  
**Bidang Konsentrasi** : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2026**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan penelitian skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dijadikan acuan atau referensi dalam naskah ini. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 21 Januari 2026



Zulfikar Fikry

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari  
Perspektif Islami melalui Kepuasan Kerja dan Kecerdasan Emosional sebagai  
Variabel Mediasi (Studi pada MtsN di Sleman, Yogyakarta)

Nama : Zulfikar Fikry

NIM : 21311343

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 15 Januari 2026

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Acc. stamp  
Andriyastuti S/15/01/2026

Andriyastuti Suratman

**BERITA ACARA**

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

**TUGAS AKHIR BERJUDUL  
PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR DARI PERSPEKTIF ISLAMI MELALUI KEPUASAN  
KERJA DAN KECERDASAN EMOSIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(STUDI PADA MTSN DI SLEMAN)**

Disusun oleh : Zulfikar Fikry

Nomor Mahasiswa : 21311343

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus hari  
ini, tanggal: Senin 02 Februari 2026

Pembimbing TA : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.  
Penguji : Jaya Addin Linando, S.E., MBA., Dr.rer.soc.oec.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan  
Ekonomika Universitas  
Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahamtullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, Puja dan puji syukur penulis senantiasa curahkan kepada Allah SWT yang mana telah memberikan rahmat dan karunia-Nya yang mana tiada sesuatu terjadi tanpa sentuhan takdir-Nya. Tak lupa sholawat serta salam senantiasa penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing kita dari zaman jahiliyah hingga zaman yang terang benderang ini. Dan semoga kita semua kelak mendapat syafa'at dari beliau di Yaumul Qiyamah kelak, Aamiin. Tak banyak yang ingin penulis sampaikan selain rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah turut menyukseskan penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islami melalui Kepuasan Kerja dan Kecerdasan Emosional sebagai Variabel Mediasi (Studi pada MtsN di Sleman, Yogyakarta)”**

Tugas akhir ini dibuat sebagai syarat untuk menyelesaikan studi Program Sarjana (S1) di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Penulis juga mengucapkan permintaan maaf jika masih ada kekurangan atau kesalahan dalam naskah ini. Penulisan tugas akhir ini tidak terlepas dari dukungan dan doa berbagai pihak yang telah membantu penulis. Karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada.:

1. Allah SWT. yang telah memberikan banyak rezeki kepada penulis, yang mana tanpa Karunia dan Rahmat-Nya penulis tidak mungkin dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi.
2. Nabi Muhammad SAW. yang telah memberikan syafaat bagi kita semua.

3. Segenap dosen dan civitas akademika FBE UII yang baik secara langsung maupun tidak telah membantu menyukseskan penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi.
4. Ibu Andriyastuti Suratman S.E., M.M., CHRMP. Selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberi arahan serta ilmu selama penyusunan tugas akhir skripsi.
5. Ibu Nelly Saraswati dan Bapak Ali Mahmudi selaku orang tua penulis yang tak lelah memanjatkan do'a, memberikan dukungan moral, dan membimbing penulis hingga dewasa kini.
6. Haidar Hilmy, Tazkia Shafwa Kamila, dan Agha Zhafran Athaya selaku saudara penulis yang senantiasa mendukung dan menemani.
7. Bagus Catur Putranto, Shafiq Haedar, dan Raissa Kurnia Adha yang telah menjadi teman bagi penulis sejak hari pertama menjadi mahasiswa, yang senantiasa menjadi teman yang baik dikala susah dan senang.
8. Afrina Rynanda Ghaitsani, Baarik Ariba, Meylita Yurike Putri, dan Muhammad Ziyah Hifdhillah yang telah menemani penulis selama studi di UKM Malaysia dan selalu memberi dukungan.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebut satu per satu, semua yang telah menempekan penulis menjadi pribadi yang lebih baik, saya ucapkan banyak terimakasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

## DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
BERITA ACARA.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1    Latar Belakang.....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	6
1.3    Tujuan Penelitian.....	7
1.4    Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1    Landasan Teori.....	10
2.1.1 <i>Servant Leadership</i> .....	10
2.1.2    Kepuasan Kerja.....	11
2.1.3    Kecerdasan Emosional.....	14
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dari Perspektif Islami.....	17
2.2    Penelitian Terdahulu.....	19
2.2.1    Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	19
2.2.2    Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	25
2.2.3    Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kecerdasan Emosional.....	28
2.2.4    Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	32
2.2.5    Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	36
2.2.6    Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	40
2.2.7    Pengaruh Kecerdasan Emosional dalam Memediasi Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	44

2.3	Hubungan Antar Variabel .....	48
2.3.1	Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dari Perspektif Islami .....	48
2.3.2	Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	49
2.3.3	Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap Kecerdasan Emosional .....	50
2.3.4	Hubungan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dari Perspektif Islami .....	51
2.3.5	Hubungan Kecerdasan Emosional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dari Perspektif Islami .....	52
2.3.6	Hubungan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dari Perspektif Islami	53
2.3.7	Hubungan Kecerdasan Emosional dalam Memediasi Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dari Perspektif Islami.....	55
2.4	Kerangka Penelitian .....	56
2.5	Hipotesis Penelitian.....	57
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>58</b>
3.1	Pendekatan Penelitian .....	58
3.2	Lokasi Penelitian.....	58
3.3	Profil Organisasi .....	58
3.4	Variabel Penelitian .....	59
3.4.1	Variabel Eksogen.....	59
3.4.2	Variabel Endogen .....	59
3.4.3	Variabel Mediasi.....	59
3.5	Definisi Operasional.....	59
3.5.1	<i>Servant Leadership</i> (X) .....	60
3.5.2	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> dari Perspektif Islami (Y).....	60
3.5.3	Kepuasan Kerja (Z1) .....	61
3.5.4	Kecerdasan Emosional (Z2) .....	61
3.6	Populasi dan Sampel .....	61
3.6.1	Populasi.....	61
3.6.2	Sampel.....	62
3.7	Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	62
3.7.1	Jenis Data.....	62

3.7.2	Teknik Pengumpulan Data .....	63
3.8	Uji Instrumen Penelitian.....	64
3.8.1	Uji Validitas .....	64
3.8.2	Uji Reliabilitas.....	64
3.9	Metode Analisis Data .....	64
3.9.1	Analisis Deskriptif .....	64
3.9.2	Analisis SEM- PLS.....	65
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>69</b>
4.1	Pengumpulan Data .....	69
4.2	Analisis Deskriptif .....	69
4.2.1	Analisis Deskriptif Karakteristik Responden .....	69
4.2.2	Analisis Deskriptif Tanggapan Responden .....	71
4.3	Analisis SEM-PLS.....	76
4.3.1	Analisis <i>Outer Model</i> .....	76
4.3.2	Analisis <i>Inner Model</i> .....	81
4.4	Pembahasan.....	86
4.4.1	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dari Perspektif Islami .....	87
4.4.2	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja .....	88
4.4.3	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kecerdasan Emosional .....	90
4.4.4	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dari Perspektif Islami.....	91
4.4.5	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dari Perspektif Islami .....	93
4.4.6	Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dari Perspektif Islami	95
4.4.7	Pengaruh Kecerdasan Emosional dalam Memediasi Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dari Perspektif Islami	96
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>99</b>
5.1	Kesimpulan.....	99
5.2	Implikasi Manajerial .....	100
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	102
5.4	Saran .....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>104</b>

**LAMPIRAN I KUESIONER PENELITIAN.....111**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Review Artikel mengenai Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behaviour .....	23
Tabel 2.2 Review Artikel mengenai Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja .....	27
Tabel 2.3 Review Artikel mengenai Pengaruh Servant Leadership terhadap Kecerdasan Emosional .....	31
Tabel 2.4 Review Artikel mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour .....	35
Tabel 2.5 Review Artikel mengenai Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behaviour .....	38
Tabel 2.6 Review Artikel mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behaviour .	42
Tabel 2.7 Review Artikel mengenai Pengaruh Kecerdasan Emosional dalam Memediasi Hubungan Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behaviour .....	46
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	69
Tabel 4.2 Deskriptif Karakteristik Responden .....	70
Tabel 4.3 Karakteristik Responden .....	71
Tabel 4.4 Deskriptif Tanggapan Variabel Organizational Citizenship Behavior (Y) .....	72
Tabel 4.5 Deskriptif Tanggapan Variabel Servant Leadership (X1).....	73
Tabel 4.6 Deskriptif Tanggapan Variabel Kepuasan Kerja (Z1) .....	74
Tabel 4.7 Deskriptif Tanggapan Variabel Kecerdasan Emosional (Z2) .....	75
Tabel 4.8 Hasil Pengujian Convergent Validity.....	77
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Discriminant Validity dengan Fornell Larcker .....	78
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Discriminant Validity dengan Cross Loading .....	79
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Reliabilitas .....	80
Tabel 4.12 Hasil Pengujian R-Square.....	81
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Q-Square .....	82
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Hipotesis .....	83
Tabel 4.15 Hasil Rekapitulasi Pengujian Hipotesis .....	85

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian .....	56
--------------------------------------	----

**Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari  
Perspektif Islami melalui Kepuasan Kerja dan Kecerdasan Emosional sebagai  
Varibel Mediasi (Studi pada MtsN di Sleman, Yogyakarta)**

**Zulfikar Fikry**

**Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,**

**Universitas Islam Indonesia**

**[21311343@students.uii.ac.id](mailto:21311343@students.uii.ac.id)**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh servant leadership terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dalam perspektif Islam dengan kecerdasan emosional dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) di Kabupaten Sleman, Indonesia. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data penelitian diperoleh dari 112 responden melalui penyebaran kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap OCB.

Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku ekstra peran dalam lembaga pendidikan Islam lebih banyak dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan nilai-nilai spiritual. Namun demikian, servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kecerdasan emosional, yang keduanya terbukti mampu meningkatkan OCB. Analisis mediasi menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara servant leadership dan OCB, sedangkan kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan kecerdasan emosional sebagai mekanisme utama dalam mendorong perilaku sukarela, prososial, dan berbasis nilai dalam konteks kepemimpinan Islam. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan literatur mengenai OCB berbasis Islam. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan berbasis keagamaan.

Kata kunci: *Servant Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior*, Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, Perspektif Islam, Lembaga Pendidikan Islam

**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)**

**Zulfikar Fikry**

**Department of Management, Faculty of Business and Economics**

**Universitas Islam Indonesia**

**[21311343@students.uii.ac.id](mailto:21311343@students.uii.ac.id)**

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the influence of servant leadership on organizational citizenship behavior (OCB) from an Islamic perspective, with emotional intelligence and job satisfaction as mediating variables. The research was conducted among employees of State Islamic Junior High Schools (Madrasah Tsanawiyah Negeri/MTsN) in Sleman Regency, Indonesia. A quantitative research approach was employed using a survey method. Data were collected from 112 respondents through structured questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS).

The results indicate that servant leadership does not have a direct and significant effect on OCB. This finding suggests that extra-role behaviors within Islamic educational institutions are primarily driven by intrinsic motivation and spiritual values. However, servant leadership has a positive and significant effect on job satisfaction and emotional intelligence, both of which contribute to the enhancement of OCB. Mediation analysis reveals that emotional intelligence plays a significant mediating role in the relationship between servant leadership and OCB, while job satisfaction does not serve as a mediating variable. This study highlights the importance of emotional intelligence development as a key mechanism for fostering voluntary, prosocial, and value-based behaviors within Islamic leadership contexts. The findings contribute empirically to the literature on Islamic-based OCB and provide practical implications for human resource management in religious educational institutions.

**Keywords:** Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Islamic Perspective, Islamic Educational Institutions

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Mengelola sumber daya manusia dengan baik dan efektif merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia pada organisasi adalah penggerak inti yang menjalankan berbagai proses, kegiatan, serta aktivitas pada organisasi. Bagi suatu organisasi, sumber daya manusia yaitu pegawai, adalah sumber daya organisasi yang menentukan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Dengan demikian, salah satu tugas utama yang harus menjadi fokus suatu organisasi adalah melakukan pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia dengan baik. Upaya mengelola sumber daya manusia organisasi ini dapat dilakukan dengan membentuk berbagai perilaku positif pada pegawai, misalnya perilaku *extra-role* atau perilaku sukarela karyawan.

Salah satu perilaku *extra-role* yang umum dibahas pada beberapa abad terakhir adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). Perilaku OCB menjadi perhatian yang signifikan di bidang perilaku organisasi dan psikologi organisasi pada kalangan akademisi dan praktisi sumber daya manusia (Hanaysha et al., 2022). OCB dianggap penting untuk dibahas karena berkaitan dengan perilaku karyawan yang bersifat multidimensi, meliputi berbagai aspek perilaku karyawan yang positif dan bermanfaat bagi pengembangan organisasi dan menurunkan tingkat *turnover* pegawai (Idris et al., 2021). Pentingnya OCB juga terlihat dari perannya dalam mendukung berbagai faktor internal pegawai seperti komitmen dan komunikasi terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan (Heryudanto & Suratman, 2022). Perilaku OCB pada berbagai penelitian terdahulu telah terbukti dapat meningkatkan kebahagiaan kerja,

kesehatan mental, kesehatan fisik, retensi pekerjaan, dan berbagai sikap positif karyawan (Kumari et al., 2022). Organisasi yang terus berupaya dalam menciptakan perilaku OCB akan mampu meningkatkan efisiensi organisasi serta mencapai produktivitas, kualitas, dan efektivitas organisasi secara umum.

Adapun OCB didefinisikan sebagai perilaku individu sukarela yang mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan tetapi tidak termasuk dalam sistem insentif formal organisasi (Organ et al., 2006). Beberapa akademisi lainnya mendefinisikan OCB sebagai usaha pekerja yang dilakukan secara sukarela untuk mendukung rekan kerja dan menciptakan pengembangan organisasi. OCB direpresentasikan melalui perilaku secara sukarela yang ditunjukkan oleh individu pegawai, dimana pegawai memiliki semangat membantu orang lain pada pekerjaannya serta memiliki dorongan untuk berbuat baik demi kepentingan organisasi (Kumari et al., 2022). Teori OCB membahas mengenai perilaku dimana karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi dan bersedia secara sukarela dalam membantu orang lain untuk meningkatkan iklim organisasi secara keseluruhan dan menghasilkan dampak yang positif bagi organisasi (Albdareen, 2024). Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa pembentukan OCB sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap faktor yang berasal dari organisasi, dimana faktor ini akan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB yang lebih tinggi (Suratman et al., 2021).

Elmi & Murhanip (2019) menyebutkan bahwa konsep OCB yang didefinisikan oleh Smith et al. (1983) sebagai perilaku dalam upaya berkontribusi atau berkinerja lebih bagi orang lain, merupakan karakteristik baik yang perlu dimiliki oleh seorang muslim. Karakteristik ini didasari oleh sebuah hadits dimana Rasulullah SAW mengatakan, “Sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia” (HR. Thabrani

dan Daruquthni)”. Dengan demikian, perilaku OCB merupakan perilaku yang harus dimiliki oleh setiap muslim sebagai keutamaan yang disyariatkan oleh Rasulullah SAW. Selain itu, Afifah & Usman (2021) menyebutkan bahwa OCB sebagai perilaku yang dilakukan pegawai secara sukarela tanpa mengharapkan penghargaan apapun sejalan dengan nilai-nilai islam seperti taawun atau saling tolong menolong, keikhlasan atau kemurnian niat, ukhuwah atau persaudaraan, serta dan mujahadah atau kesungguhan. Sejalan dengan ini, Saputra (2024) menyebutkan bahwa seorang pegawai muslim yang berwawasan islami akan memiliki perilaku OCB berupa sikap menjaga ukhuwah islamiyah, menjalankan syariat Islam, memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berlangsung dengan adil dan damai, serta berupaya dalam menciptakan kenyamanan bagi seluruh pegawai.

Adapun OCB dari perspektif Islami memiliki konsep yang berbeda dengan OCB konvensional, khususnya pada motivasi yang mendasarinya. Sebagaimana Saputra (2024) menyebutkan bahwa OCB dalam perspektif Islam didasari oleh motivasi untuk mentaati Al-quran serta ayat di dalamnya, dimana hal ini mempengaruhi individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, OCB dalam perspektif Islam tidak didasari pada sistem penghargaan atau kepuasan kerja sebagaimana OCB konvensional, namun didorong oleh ketakwaan individu yang berupaya dalam melakukan kebaikan dunia akhirat (Afifah & Usman, 2021). Sebagaimana Aprisella (2025) juga menyebutkan bahwa motivasi OCB dalam perspektif Islam didorong oleh keinginan untuk mencapai keridoan Allah dan mendapatkan pahala semata.

Dalam perspektif islam, perilaku kerja tidak hanya dipahami sebagai aktivitas yang berorientasi pada efektivitas organisasi, tetapi juga sebagai bagian dari pengamalan nilai moral dan spiritual individu. agama memiliki peran penting dalam membentuk perilaku

etis dan dinamika organisasi (Linando, 2022). dalam konteks madrasah, hal ini menunjukkan bahwa perilaku organizational citizenship behavior tidak hanya didorong oleh pertimbangan organisasi, tetapi juga oleh internalisasi nilai religius yang melekat pada individu.

Al Faruqi (2020) menyebutkan bahwa salah satu faktor yang dapat menciptakan perilaku OCB di kalangan pegawai adalah gaya kepemimpinan, yang pada konteks penelitian ini dikhususkan pada gaya kepemimpinan *servant leadership*. Sebagaimana studi terdahulu membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat membentuk kepercayaan pada pemimpin, dan pada akhirnya menciptakan berbagai karakteristik positif karyawan (Hananta & Suratman, 2023). Menurut Ehrhart (2004) dalam Organ et al. (2006), perilaku kepemimpinan tertentu yang berfokus dalam menciptakan kepemimpinan yang ‘melayani’ kepada pegawainya dengan menciptakan hubungan yang harmonis dan budaya saling bantu, akan menjadi inspirasi bagi pegawainya untuk mencontoh perilaku tersebut, sehingga pada akhirnya akan muncul perilaku OCB. Gibson et al. (2003) dalam Agustina et al. (2020) juga mengutarakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku OCB adalah kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin terhadap para pegawainya, dimana berbagai aspek seperti kepercayaan pemimpin terhadap pegawai serta gaya manajemen yang diterapkan, akan mendorong lahirnya perilaku OCB pegawai.

*Servant leadership* adalah bentuk gaya kepemimpinan dimana pemimpin cenderung melayani serta memprioritaskan kebutuhan pegawainya (Sapengga, 2016 dalam Wahdania et al., 2022). Jenis kepemimpinan *servant leadership* ini dicetuskan oleh Greenleaf yang berpendapat bahwa tujuan kepemimpinan adalah untuk membantu

bawahan dalam memaksimalkan potensinya sebagai sumber daya manusia. Selain itu, Greenleaf berpendapat bahwa seorang pemimpin harus melayani bawahannya dengan kerendahan hati dan kesopanan, dan berusaha untuk menciptakan rasa kebersamaan (Albdareen, 2024). Dengan demikian, *servant leadership* adalah konsep kepemimpinan dimana pemimpin melayani serta berempati terhadap pegawainya, dan berupaya dalam mengembangkan dan menumbuhkan budaya pembelajaran bersama dan inklusivitas bagi seluruh anggota organisasi (Kumari et al., 2022).

Penelitian yang dilaksanakan oleh Hanaysha (2022) menemukan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan yang positif serta signifikan terhadap pembentukan OCB. Pada penelitian tersebut dibuktikan bahwa seorang *servant leader* akan cenderung peduli dengan kesejahteraan pegawai dan menunjukkan sifat optimis terhadap bawahannya, sehingga pada akhirnya *servant leadership* akan menghasilkan perilaku positif pegawai seperti OCB. Sejalan dengan ini, penelitian lainnya seperti Al Faruqi (2020) juga menemukan bahwa ketika *servant leadership* diterapkan dengan intens pada suatu perusahaan, maka perilaku OCB pegawai akan mengalami peningkatan.

Madrasah Tsanawiyah Negeri atau MtsN di Kabupaten Sleman merupakan institusi-institusi pendidikan dasar formal yang berkomitmen untuk memberikan pendidikan formal tingkat menengah dengan kurikulum ganda, yaitu pelajaran umum setara SLTP ditambah dengan pelajaran agama Islam dengan bobot lebih banyak. MTsN di Kabupaten Sleman memiliki tujuan besar dalam menciptakan lulusan yang memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi serta ketaqwaan individu. Dalam penyelenggaraan proses pendidikan pada MTsN di Kabupaten Sleman, para pegawai diharapkan dapat memberikan kinerja terbaiknya serta memiliki berbagai perilaku positif dalam mewujudkan tujuan organisasi, termasuk memiliki perilaku OCB.

Pemilihan MTsN Sleman sebagai lokasi penelitian bukan sekadar didasarkan pada pertimbangan administratif, melainkan karena signifikansi strategisnya secara teoritis. Sebagai lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama, MTsN Sleman mengintegrasikan kurikulum umum dan agama secara simultan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang unik di mana guru tidak hanya dituntut melakukan performa kerja formal, tetapi juga memiliki tanggung jawab moral dan spiritual yang tinggi. Konteks ini sangat relevan untuk menguji variabel OCB dari perspektif Islami, karena perilaku sukarela di madrasah sering kali didorong oleh nilai-nilai transendental atau pengabdian yang lebih kuat dibandingkan institusi pendidikan umum. Hal ini sejalan dengan pemikiran Saputra (2024) yang menyatakan bahwa OCBIP merupakan bentuk perilaku sukarela yang didasarkan pada ketulusan dan ketaatan kepada prinsip-prinsip Islam, di mana motivasi utamanya adalah mencapai keridaan Allah SWT, tidak hanya sekedar kepatuhan pada kontrak kerja formal.

Pegawai MTsN di Kabupaten Sleman sebagai sumber daya manusia organisasi diharapkan dapat mewujudkan visi MTsN berupa terwujudnya peserta didik yang unggul dalam iman, takwa, akhlak mulia, cerdas, terampil, mandiri, serta memiliki pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Dalam mewujudkan visi tersebut, dibutuhkan upaya maksimal, salah satunya dengan menciptakan perilaku OCB pegawai. OCB pegawai MTsN di Kabupaten Sleman adalah pondasi budaya kerja unggul yang tidak hanya dapat menjadi dasar sebagai institusi pendidikan formal, namun juga dapat membantu pegawai dalam memiliki karakter islami yang akan menjadi inspirasi serta pedoman bagi para siswa. Perilaku OCB pegawai MTsN di Kabupaten Sleman akan menghasilkan berbagai dampak positif bagi organisasi seperti meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan, mendukung visi misi madrasah, serta menciptakan lingkungan kerja madrasah yang positif. Untuk itu,

dibutuhkan kepemimpinan *servant leadership* dari para atasan ataupun kepala sekolah di MTsN di Kabupaten Sleman dalam menciptakan perilaku OCB pada pegawai.

Muchinsky (2003) sebagaimana dalam Agustina et al. (2020) menyebutkan bahwa faktor pembentuk OCB didasari pada dua faktor yaitu faktor disposisional serta faktor situasional. Faktor disposisional pembentuk OCB berkaitan dengan faktor pribadi atau internal yang berasal dari diri pegawai, dimana pada konteks penelitian ini, faktor disposisional diwakili dengan variabel mediasi kecerdasan emosional. Hal ini didukung dengan penelitian Kumari et al. (2022) yang membuktikan bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor internal yang mampu mempengaruhi pembentuk OCB pegawai. Selanjutnya, faktor situasional pembentuk OCB berkaitan dengan faktor luar atau eksternal yang berasal dari lingkungan pegawai, dimana pada konteks penelitian ini, faktor situasional diwakili dengan variabel mediasi kepuasan kerja. Sebagaimana penelitian Fathkhurrahman et al. (2024) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja seorang pegawai dapat membentuk perilaku OCB pegawai.

Penelitian ini mengintegrasikan hubungan antar-variabel dalam kerangka *social exchange theory* atau teori pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial menyebutkan bahwa individu yang mendapatkan perlakuan positif akan cenderung memberikan balasan dengan tindakan yang juga tergolong positif. Didasari oleh teori ini, maka individu yang mendapatkan perlakuan positif dari kepemimpinan atasannya akan cenderung memberikan balasan berupa perilaku OCB yang tinggi (Cahyono & Cahyono, 2025). Oleh karena itu, *servant leadership* diposisikan sebagai variabel independen karena gaya kepemimpinan ini berfokus pada perlakuan positif dalam bentuk pelayanan yang menciptakan rasa kewajiban timbal balik pada bawahan. Perasaan ini diwujudkan dalam bentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel dependen, di mana

karyawan secara sukarela berkontribusi melampaui tugas formalnya sebagai bentuk 'balas budi atas dukungan pemimpin.

Kemudian, teori pertukaran sosial ini juga dapat menjelaskan peran variabel mediasi pada penelitian dimana pertukaran sosial ini tidak terjadi begitu saja, melainkan melalui proses evaluasi kognitif dari kepuasan kerja serta kapasitas afektif dari kecerdasan emosional. Kepuasan kerja berperan sebagai jalur evaluatif, di mana perlakuan adil pemimpin meningkatkan kepuasan yang kemudian memicu OCB. Kemudian, kecerdasan emosional berperan sebagai jalur psikologis, di mana dukungan pemimpin memperkuat kapasitas emosional karyawan dalam berinteraksi secara positif di lingkungan kerja. Integrasi ini memberikan gambaran utuh bahwa perilaku sukarela di MTsN Sleman dipengaruhi oleh interaksi antara gaya kepemimpinan, kondisi emosional internal, dan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian, peneliti bermaksud dalam mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dari perspektif islami melalui mediasi kecerdasan emosional dan kepuasan kerja pada pegawai MTsN di Kabupaten Sleman. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan bukti empiris yang dapat menjadi masukan bagi pengelolaan sumber daya manusia MTsN di Kabupaten Sleman serta pengembangan bagi penelitian mengenai topik *organizational citizenship behavior* dari perspektif islami.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjabaran latar belakang sebagaimana di atas, maka dapat disimpulkan rumusan masalah berikut.

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dari perspektif islami pada pegawai MTsN di Kabupaten Sleman?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dari perspektif islami pada pegawai MTsN di Kabupaten Sleman?
3. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kecerdasan emosional dari perspektif islami pada pegawai MTsN di Kabupaten Sleman?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dari perspektif islami pada pegawai MTsN di Kabupaten Sleman?
5. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dari perspektif islami pada pegawai MTsN di Kabupaten Sleman?
6. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui mediasi kepuasan kerja dari perspektif islami pada pegawai MTsN di Kabupaten Sleman?
7. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui mediasi kecerdasan emosional dari perspektif islami pada pegawai MTsN di Kabupaten Sleman?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah sebelumnya, maka tujuan penelitian dirumuskan sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dari perspektif islami pada pegawai MTsN di Kabupaten Sleman
2. Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja dari perspektif islami pada pegawai MTsN di Kabupaten Sleman

3. Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kecerdasan emosional dari perspektif islami pada pegawai MTsN di Kabupaten Sleman
4. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dari perspektif islami pada pegawai MTsN di Kabupaten Sleman
5. Untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* dari perspektif islami pada pegawai MTsN di Kabupaten Sleman
6. Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui mediasi kepuasan kerja dari perspektif islami pada pegawai MTsN di Kabupaten Sleman
7. Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui mediasi kecerdasan emosional dari perspektif islami pada pegawai MTsN di Kabupaten Sleman

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Akademik**

Peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori serta praktik sumber daya manusia, terutama berkaitan dengan *organizational citizenship behavior* dari perspektif islami, serta berbagai aspek yang pembentuknya seperti kepemimpinan atau *servant leadership*, kepuasan kerja, dan kecerdasan emosional.

##### **2. Bagi Manajerial**

Peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pihak manajerial, khususnya pada MTsN di Kabupaten Sleman sebagai referensi serta masukan dalam mengambil keputusan serta mengembangkan kebijakan

yang berkaitan dengan sumber daya manusia atau kepegawaian, khususnya dalam mengembangkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada pegawai.

### **3. Bagi Pihak Lain**

Peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi berbagai pihak lainnya seperti peneliti selanjutnya dalam mengembangkan permasalahan, model, ataupun variabel penelitian lebih lanjut mengenai *organizational citizenship behavior*, khususnya dari perspektif islami.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Servant Leadership*

###### 1. Pengertian *Servant Leadership*

*Servant leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang memprioritaskan kebutuhan karyawan dan masyarakat di atas kepentingan pribadi pemimpin, dengan tujuan untuk bekerja secara altruistik demi kepentingan karyawan dan masyarakat (Greenleaf, 1970; dalam Liden et al., 2008). *Servant leadership* juga dapat dipahami sebagai pendekatan kepemimpinan yang menjunjung tinggi moral, menunjukkan kasih sayang kepada orang lain, dan memelihara pengikut (Spears, 2010). Eva et al. (2019) menggambarkan *servant leadership* sebagai pendekatan kepemimpinan yang memprioritaskan kepentingan dan kebutuhan pengikut dimana pendekatan ini melibatkan pergeseran dari keegoisan menjadi kepedulian terhadap orang lain, baik di dalam organisasi maupun di komunitas yang lebih luas. *Servant leadership* menjadi topik kepemimpinan yang dianggap menarik karena berfokus pada mendukung pengikut untuk mewujudkan potensi penuh mereka dan memenuhi kebutuhan kelompok pemangku kepentingan yang lebih besar

###### 2. Karakteristik *Servant Leadership*

Konsep *servant leadership* memiliki karakteristik yang khas dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya. *Servant leadership* tidak memandang kepemimpinan sebagai metode perintah dan kendali, namun memandang kepemimpinan sebagai bentuk pengabdian (Terosky & Reitano,

2016). Selain itu, *servant leadership* juga menekankan kepemimpinan yang menerapkan etika spiritualitas dan moralitas (Sendjaya et al., 2008). *Servant leadership* menjunjung tinggi moral, menunjukkan belas kasih kepada orang lain, dan senantiasa memberikan pembinaan bagi pengikutnya (Spears, 2010). Para pemimpin dengan gaya ini cenderung membangun koneksi dengan bawahannya serta memposisikan diri sebagai teladan bagi mereka (Eva et al., 2019).

Dalam konteks pendidikan, terdapat kemiripan antara *servant leadership* dan *transformational leadership*, namun keduanya memiliki perbedaan mendasar pada fokus utamanya. *Transformational leadership* berpusat pada pencapaian tujuan organisasi melalui inspirasi dan visi yang dibawa pemimpin. Sebaliknya, *servant leadership* menempatkan pemenuhan kebutuhan dan pengembangan bawahan sebagai prioritas utama. Hal ini dipertegas oleh Wichda et al. (2026) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan melalui motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual bawahan, sedangkan *servant leadership* lebih menekankan pada pendekatan moral dan pelayanan yang sejalan dengan nilai-nilai etika. Pada konteks madrasah di mana aspek keteladanan atau *uswatun hasanah* sangat dijunjung, *servant leadership* dianggap lebih relevan karena model ini mengintegrasikan karakter kepemimpinan yang melayani dengan pengembangan spiritualitas yang menghasilkan perilaku positif karyawan (Wichda et al., 2026).

Namun demikian, *servant leadership* memiliki beberapa kelemahan, terutama jika diterapkan dalam organisasi pendidikan. Sebagaimana Ramdini

et al. (2024) mengidentifikasi bahwa kelemahan utama gaya kepemimpinan ini terletak pada kerumitan implementasinya, di mana fokus yang besar pada pelayanan dapat menyebabkan pemimpin dianggap kurang tegas atau terlalu permisif. Akibatnya, batas antara otoritas formal dan pelayanan menjadi kabur, yang berisiko menurunkan efisiensi pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan dengan struktur birokrasi kaku. Dalam konteks madrasah yang terikat erat dengan aturan birokrasi Kementerian Agama, sifat melayani dari seorang pemimpin berisiko disalahartikan sebagai kelemahan wibawa. Hal inilah yang secara teoritis dapat menyebabkan pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku positif pegawai, seperti OCB, menjadi tidak optimal atau bahkan melemah karena terdistorsi oleh faktor-faktor birokratis lainnya.

### **3. Indikator *Servant Leadership***

Indikator bagi pengukuran *servant leadership* sebagaimana disebutkan oleh Liden et al. (2015) adalah sebagai berikut:

- 1) Pemimpin dapat mengetahui jika ada yang salah terkait pekerjaan.
- 2) Pemimpin menjadikan pengembangan karier karyawan sebagai prioritas.
- 3) Karyawan akan mencari bantuan dari pemimpin jika memiliki masalah pribadi.
- 4) Pemimpin menekankan pentingnya memberi kembali kepada masyarakat.
- 5) Pemimpin mengutamakan kepentingan terbaik karyawan di atas kepentingannya sendiri.
- 6) Pemimpin memberi saya kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara yang menurut karyawan terbaik.

- 7) Pemimpin tidak akan mengorbankan prinsip etika demi mencapai kesuksesan

## **2.1.2 Kepuasan Kerja**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan cerminan reaksi emosional positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, termasuk wewenang dan tanggung jawab mereka (Spector, 1997). Kepuasan ini dikembangkan oleh karyawan yang bersumber dari hasil dari persepsi positif atau negatif terhadap berbagai faktor internal dan eksternal, seperti gaji, kondisi kerja, dan lingkungan tempat kerja. Kepuasan kerja menggambarkan keadaan emosional positif yang dialami oleh seseorang ketika mengevaluasi pekerjaannya dan pengalaman yang diperoleh dari pekerjaannya (Locke, 1976). Wan (2007) menyatakan bahwa prioritas utama perusahaan seharusnya adalah menjaga kebahagiaan karyawannya, sehingga penting bagi perusahaan untuk memastikan kepuasan kerja karyawannya.

### **2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Menurut Sabonete et al. (2021), kepuasan kerja dibentuk oleh delapan faktor berikut:

- 1) Sistem penghargaan yang adil

Faktor ini berkaitan dengan pemberian gaji, kompensasi, ataupun bentuk timbal balik lainnya yang dianggap sesuai dengan beban kerja karyawan

- 2) Keamanan kerja

Faktor ini berkaitan dengan penerapan keamanan kerja yang diupayakan oleh perusahaan seperti K3, keamanan alat, keamanan tempat kerja, dan sebagainya.

3) Pemanfaatan kemampuan manusia

Faktor ini berkaitan dengan kemampuan atasan dan perusahaan dalam mengembangkan potensi yang dimiliki SDM perusahaan seperti dengan menempatkan pada divisi yang sesuai, memberikan tanggung jawab yang sejalan dengan kemampuan karyawan.

4) Potensi pertumbuhan

Faktor ini berkaitan dengan peluang karyawan untuk terus tumbuh pada perusahaan seperti peluang kenaikan pangkat, peluang kenaikan kompensasi, dan peluang mengikuti pelatihan.

5) Hubungan interpersonal di tempat kerja

Faktor ini berkaitan dengan hubungan yang dimiliki karyawan baik dengan karyawan lain, atasannya, maupun stakeholder lainnya.

6) Kesetaraan

Faktor ini berkaitan dengan sistem hierarki yang berlaku pada tempat kerjanya, terutama berkaitan dengan bagaimana atasan memperlakukan bawahannya dengan sama.

7) Relevansi sosial pekerjaan

Faktor ini berkaitan dengan bagaimana dampak pekerjaannya secara sosial bagi komunitas di sekitarnya

8) Keselarasan antara kehidupan pribadi dan profesional

Faktor ini berkaitan dengan dukungan perusahaan terhadap karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya

### **3. Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator bagi pengukuran kepuasan kerja sebagaimana dikembangkan oleh Weiss et al. (1967) dan diadopsi oleh Dami et al. (2022) adalah sebagai berikut:

- 1) Karyawan memiliki kesempatan untuk melakukan berbagai hal dari waktu ke waktu
- 2) Karyawan memiliki kesempatan untuk menjadi seseorang yang berarti di lingkungan kerja
- 3) Karyawan memiliki kesempatan untuk memberi tahu orang lain apa yang harus dilakukan
- 4) Karyawan memiliki kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membutuhkan kemampuan yang karyawan miliki
- 5) Karyawan merasa sangat puas dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu
- 6) Karyawan sangat puas dengan bagaimana atasan membantu para bawahannya
- 7) Karyawan sangat puas dengan kebijakan atasan yang telah diterapkan
- 8) Karyawan sangat puas dengan gaji karyawan saat ini.
- 9) Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan karier kerja karyawan
- 10) Karyawan sangat puas dengan kondisi kerja saat ini

#### **2.1.3 Kecerdasan Emosional**

## **1. Pengertian Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional sebagaimana didefinisikan oleh Salovey & Mayer (1990), merupakan kemampuan individu untuk memahami dan membedakan perasaan serta emosi mereka sendiri dan orang lain, serta bagaimana individu tersebut menggunakan pemahaman ini untuk memandu perilaku dan pikiran mereka. Kecerdasan emosional menggambarkan individu karyawan yang senantiasa mempertahankan pandangan positif, memaafkan, dan bergerak maju, hingga bersedia mengelola emosi untuk kepentingan organisasi (Ashkanasy & Dasborough, 2003). Definisi lainnya dari kecerdasan emosional adalah kemampuan individu untuk memahami dan menggunakan emosi mereka secara positif bagi diri mereka sendiri, orang lain, dan organisasi yang mereka layani (Emmerling & Goleman, 2005).

## **2. Dimensi Kecerdasan Emosional**

Dimensi kecerdasan emosional menurut Wong & Law (2002) dibagi menjadi empat sebagaimana berikut:

### **1) Penilaian Emosi Diri**

Dimensi ini berkaitan dengan kapasitas individu untuk mengenali dan mengekspresikan emosi mereka sendiri

### **2) Penilaian Emosi Orang Lain**

Dimensi ini berkaitan dengan penilaian dan pengenalan emosi pada orang lain, yang dapat meningkatkan hubungan sosial di lingkungan kerja dan mendorong kolaborasi,

### **3) Pengaturan Emosi**

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan individu untuk mengelola emosi mereka secara efektif sehingga karyawan dapat mengendalikan emosi negatif dan fokus pada kinerja

#### 4) Penggunaan Emosi

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan untuk menggunakan emosi yang mengarahkan mereka pada aktivitas positif,

### **3. Indikator Kecerdasan Emosional**

Indikator bagi pengukuran kecerdasan emosional sebagaimana dikembangkan oleh Wong & Law (2002) adalah sebagai berikut:

- 1) Karyawan memiliki pemahaman yang baik tentang mengapa karyawan memiliki perasaan tertentu hampir sepanjang waktu.
- 2) Karyawan memiliki pemahaman yang baik tentang emosi karyawan sendiri.
- 3) Karyawan benar-benar memahami apa yang karyawan rasakan
- 4) Karyawan selalu tahu apakah karyawan bahagia atau tidak.
- 5) Karyawan selalu mengetahui emosi teman-teman karyawan dari perilaku mereka.
- 6) Karyawan adalah pengamat emosi orang lain yang baik.
- 7) Karyawan peka terhadap perasaan dan emosi orang lain.
- 8) Karyawan memiliki pemahaman yang baik tentang emosi orang-orang di sekitar karyawan.
- 9) Karyawan selalu menetapkan tujuan untuk diri sendiri dan kemudian berusaha sebaik mungkin untuk mencapainya.

- 10) Karyawan selalu meyakinkan diri sendiri bahwa karyawan adalah orang yang kompeten.
- 11) Karyawan adalah orang yang termotivasi.
- 12) Karyawan akan selalu mendorong diri sendiri untuk berusaha sebaik mungkin.
- 13) Karyawan mampu mengendalikan emosi dan menangani kesulitan secara rasional.
- 14) Karyawan cukup mampu mengendalikan emosi karyawan sendiri.
- 15) Karyawan selalu bisa cepat tenang ketika karyawan sangat marah.
- 16) Karyawan memiliki kendali yang baik atas emosi karyawan sendiri.

#### **2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islami**

##### **1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islami**

*Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah jenis perilaku informal yang bersifat sukarela, tidak wajib, dan ditunjukkan oleh individu, dan berpotensi meningkatkan efisiensi organisasi (Organ, 1988). OCB menggambarkan perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang secara sukarela dan tidak terkait dengan fasilitas atau penguatan positif. OCB juga dapat dipahami sebagai perilaku memberikan kontribusi atau performa lebih kepada orang lain di atas diri sendiri (Smith et al., 1983).

Berkaitan dengan OCB menurut perspektif islami, Elmi & Muharnip (2019) menyebutkan bahwa deskripsi OCB sebagai perilaku dalam berkontribusi lebih bagi manfaat orang lain adalah karakteristik yang patut dimiliki oleh individu muslim. Pernyataan ini didasari pada hadits, “Dan sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia” (HR.

Thabrani dan Daruquthni). OCB menurut perspektif Islami (OCBIP) dapat didefinisikan sebagai perilaku sukarela individu pada pekerjaannya didasari oleh keinginan untuk meraih keridhaan Allah serta berpegang pada tuntunan syariat (Muafi et al., 2021). Penerapan OCBIP ini dapat didukung dengan keeratan ukhuwah islamiah dan pelaksanaan berbagai syariat Islam (Saputra, 2024).

## 2. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islami

Dimensi OCBIP menurut Kamil et al. (2014) dibagi menjadi empat sebagaimana berikut:

### 1) Altruisme (*Al-Eethaar*)

Dimensi ini mengacu pada sikap mendahulukan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi, sepanjang masih dalam batas syariah. Dalam konteks organisasi, karyawan yang memiliki sifat *al-eethaar* rela membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan, serta berkontribusi pada kelancaran pekerjaan bersama.

### 2) Kebajikan Sipil (*Qayam al-Muwatwanah*)

Dimensi ini menunjukkan partisipasi aktif karyawan dalam menjaga, mendukung, dan meningkatkan lingkungan kerja serta organisasi secara keseluruhan. Hal ini meliputi kepatuhan terhadap aturan, keterlibatan dalam kegiatan organisasi, serta kepedulian terhadap reputasi dan keberlangsungan perusahaan.

### 3) Advokasi Standar Moral Tinggi (*Dakwah*)

Dimensi ini mencerminkan perilaku mengajak pada kebaikan, menegakkan nilai-nilai moral Islami, serta memberi teladan akhlak mulia

di lingkungan kerja. Dalam praktik bisnis, karyawan yang memiliki sikap dakwah tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga memastikan bahwa proses kerja berjalan sesuai dengan prinsip etika dan syariah.

4) Penghapusan Bahaya (*Raf' al-Haraj*)

Dimensi ini mengacu pada usaha menghindari dan mencegah hal-hal yang dapat menimbulkan mudarat, baik bagi individu maupun organisasi. Misalnya, menghindari praktik manipulasi data, mencegah konflik internal, dan menyarankan solusi yang tidak menimbulkan kerugian. Sikap ini mencerminkan kepedulian pada keberlangsungan organisasi secara sehat dan sesuai syariat.

### **3. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islami**

Indikator bagi pengukuran OCBIP, sebagaimana dikembangkan oleh Saputra (2024) adalah sebagai berikut:

- 1) Perilaku membantu orang lain dalam hal pekerjaan yang spesifik
- 2) Kemauan yang dimiliki oleh karyawan untuk menempatkan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi.
- 3) Mengajak sesama manusia untuk berbuat baik serta beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang maha esa.
- 4) Menghindarkan bahaya yang mungkin terjadi ditempat kerja

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

### **2.2.1 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

#### **1. Nguyen et al. (2025)**

Penelitian Nguyen et al. (2025) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB pada konteks era digital. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan OCB. Asumsi ini pun menjadi hipotesis pertama pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap OCB. *Servant leadership* bukan hanya sekadar pendekatan kepemimpinan, tetapi merupakan faktor penting dalam mendorong peningkatan hubungan interpersonal dan komitmen terhadap tujuan organisasi, sehingga pada akhirnya gaya kepemimpinan ini akan meningkatkan OCB karyawan. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran dampak variabel *servant leadership* terhadap pembentukan OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menambahkan variabel kepuasan kerja dan kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi.

## **2. Demissie et al. (2024)**

Penelitian Demissie et al. (2024) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB melalui *perceived organizational politics* dan dimoderasi oleh *political skill*. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan OCB. Asumsi ini pun menjadi hipotesis pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap OCB. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang menciptakan perilaku OCB karyawan pada suatu organisasi. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran dampak variabel *servant leadership* terhadap pembentukan OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menambahkan variabel kepuasan kerja dan kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi.

### 3. Al Faruqi (2020)

Penelitian Al Faruqi (2020) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB melalui *organizational commitment*. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan OCB. Asumsi ini pun menjadi hipotesis pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap OCB. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang menciptakan perilaku OCB karyawan pada suatu organisasi. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran dampak variabel *servant leadership* terhadap pembentukan OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menambahkan variabel kepuasan kerja dan kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi.

#### 4. Hanaysha (2022)

Penelitian Hanaysha (2022) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB serta dampaknya terhadap *employee creativity*. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan OCB. Asumsi ini pun menjadi hipotesis kedua pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap OCB. Gaya kepemimpinan yang melayani diharapkan dapat menciptakan budaya organisasi yang juga melayani, sehingga mampu membentuk individu karyawan dengan sikap dan perilaku positif seperti OCB. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran dampak variabel *servant leadership* terhadap pembentukan OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja dan kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi.

#### 5. Gnankob et al. (2022)

Penelitian Gnankob et al. (2022) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB serta peran mediasi *public service motivation* dan *length of time spent with the leader*. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan OCB. Asumsi ini pun menjadi hipotesis pertama pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap OCB. Hal ini berarti bahwa ketika organisasi mengharapkan perilaku kerja yang sukarela atau perilaku kewarganegaraan, maka organisasi perlu menetapkan pemimpin yang cenderung melayani dan peduli pada kepentingan bawahannya. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran dampak variabel *servant leadership* terhadap pembentukan OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja dan kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi.

**Tabel 2.1**

**Review Artikel mengenai Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

No	Identitas Artikel	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Nguyen, H. H., Duong, C. H., Giang, T. T. &amp; Nguyen, P. N. (2025)</p> <p><i>From Being Served to Serving: How Servant Leadership Fosters Organizational Citizenship Behaviour in the Digital Era</i></p> <p>Penerbit: <i>SAGE Open</i>, 15(3), 1-21</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 380 karyawan</p>	<p><i>Servant Leadership</i> (Greenleaf, 2002)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Carrall &amp; Organ, 1988)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Dimana disebutkan bahwa pemimpin yang memiliki kepemimpinan pelayanan adalah faktor penting dalam mendorong peningkatan hubungan interpersonal dan komitmen terhadap tujuan organisasi, sehingga pada akhirnya gaya kepemimpinan ini akan meningkatkan OCB karyawan.</p>

	pada kota-kota besar di Vietnam		
2	<p>Demissie, A. D., Alemu, A. E. &amp; Tensay, A. T. (2024)</p> <p><i>Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Perceived Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill in Public Service Organizations</i></p> <p>Penerbit: <i>Employee Responsibilities and Rights Journal</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 321 pegawai negeri di Ethiopia</p>	<p><i>Servant Leadership</i> (Brewer, 2010)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Barnard, 1938)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Dimana disebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang melayani diharapkan dapat menciptakan budaya organisasi yang juga melayani, sehingga mampu membentuk individu karyawan dengan sikap dan perilaku positif seperti OCB.</p>
3	<p>Al Faruqi, A. H., Suaedi, F. &amp; Windijarto (2022)</p> <p><i>The Effect of Servant Leadership on Establishment of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Through Organizational Commitment of Employee in PT Awam Bersaudara</i></p> <p>Penerbit: <i>Airlangan Development Journal</i>, 3(2), 180-192</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 139 karyawan perusahaan</p>	<p><i>Servant Leadership</i> (Greenleaf, 1970)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Organ, 1988)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Dimana disebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang menciptakan perilaku OCB karyawan pada suatu organisasi. Dengan demikian, seperti apa pemimpin bersikap dalam memimpin karyawannya akan berpengaruh pada perilaku kewarganegaraan karyawan.</p>
4	<p>Hanaysha, J. R., Kumar, V. V. A. &amp; Paramaiah, M. I. (2022)</p>	<p><i>Servant Leadership</i> (Van</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang</p>

	<p><i>Direct and indirect effects of servant and ethical leadership styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behaviour</i></p> <p>Penerbit: <i>Arab Gulf Journal of Scientific Research</i>, 40(1), 79-98</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 213 karyawan universitas negeri di Uni Emirat Arab</p>	<p>Dierendonck, 2011)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Organ &amp; Podsakoff, 2006)</p>	<p>signifikan terhadap OCB. Dimana disebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang melayani diharapkan dapat menciptakan budaya organisasi yang juga melayani, sehingga mampu membentuk individu karyawan dengan sikap dan perilaku positif seperti OCB.</p>
5	<p>Gnankob, R. I., Ansong, A. &amp; Issau, K. (2022)</p> <p><i>Servant leadership and organisational citizenship behaviour: the role of public service motivation and length of time spent with the leader</i></p> <p>Penerbit: <i>International Journal of Public Sector Management</i>, 35(2), 236-253</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 328 karyawan di Ghana</p>	<p><i>Servant Leadership</i> (Greenleaf, 1977)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Organ, 1988)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Dimana disebutkan bahwa apabila organisasi mengharapkan perilaku kerja yang sukarela atau perilaku kewarganegaraan, maka organisasi perlu menetapkan pemimpin yang cenderung melayani dan peduli pada kepentingan bawahannya.</p>

## 2.2.2 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

### 1. Vrcelj et al. (2024)

Penelitian Vrcelj et al. (2024) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan kepuasan kerja. Asumsi ini pun menjadi hipotesis pertama pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja. Kondisi kerja, termasuk bagaimana cara memimpin seorang atasan yang cenderung melayani, dapat memberikan dampak pada munculnya kepuasan kerja karyawan. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran dampak variabel *servant leadership* terhadap peningkatan kepuasan kerja. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menempatkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, menggunakan variabel OCB sebagai variabel dependen, serta menambahkan kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi.

## **2. Aruoren & Erhuen (2023)**

Penelitian Aruoren & Erhuen (2023) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja dengan mediasi *perceived organizational support*. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan kepuasan kerja. Asumsi ini pun menjadi hipotesis pertama pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan *servant leadership* berperan penting dalam mendorong munculnya kepuasan kerja karyawan. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada dampak variabel *servant leadership* terhadap peningkatan kepuasan kerja. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menempatkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, menggunakan variabel OCB sebagai variabel dependen, serta menambahkan kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi.

### 3. Dami et al. (2022)

Penelitian Dami et al. (2022) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja dengan mediasi *trust* dan *leader-member exchange*. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan kepuasan kerja. Asumsi ini pun menjadi hipotesis pertama pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja. Kepemimpinan pelayan atau *servant leadership* secara otomatis akan membentuk kepercayaan karyawan, menciptakan integritas, mengelola hubungan jangka panjang, yang pada akhirnya akan menciptakan kepuasan kerja yang lebih besar. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada dampak variabel

*servant leadership* terhadap peningkatan kepuasan kerja. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menempatkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, menggunakan variabel OCB sebagai variabel dependen, serta menambahkan kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi.

**Tabel 2.2**

**Review Artikel mengenai Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja**

No	Identitas Artikel	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Vrcelj, N., Bevanda, V. &amp; Bevanda, N. (2024)</p> <p><i>Servant Leadership: Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment</i></p> <p>Penerbit: <i>Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies</i>, 29(3), 1-11</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 102 karyawan dari berbagai organisasi di Serbia</p>	<p><i>Servant Leadership</i> (Greenleaf, 1998)</p> <p><i>Job satisfaction</i> (Locke, 1976)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dimana disebutkan bahwa bagaimana cara memimpin seorang atasan yang cenderung melayani, dapat memberikan dampak pada munculnya kepuasan kerja karyawan.</p>
2	<p>Aruoren &amp; Erhuen</p> <p><i>Servant Leadership and Job Satisfaction: Mediatory Role of Perceived Organizational Support</i></p>	<p><i>Servant Leadership</i> (Greenleaf, 1998)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dimana disebutkan bahwa gaya kepemimpinan <i>servant</i></p>

	<p>Penerbit: <i>European Journal of Business and Management</i>, 15(8)</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 297 pegawai pemerintahan di Delta, Nigeria</p>	<p><i>Job satisfaction</i> (Locke, 1976)</p>	<p><i>leadership</i> berperan penting dalam mendorong munculnya kepuasan kerja karyawan.</p>
3	<p>Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B. &amp; Supriyanto, A. (2022)</p> <p><i>Servant Leadership and Job Satisfaction: The Mediating Role of Trust and Leader-Member Exchange</i></p> <p>Penerbit: <i>Frontiers in Education</i>, 7</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 160 dosen dari SMA Kristen di Indonesia</p>	<p><i>Servant Leadership</i> (Greenleaf, 1977)</p> <p><i>Job satisfaction</i> (Thompson, 2002)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dimana disebutkan bahwa kepemimpinan pelayan atau <i>servant leadership</i> secara otomatis akan membentuk kepercayaan karyawan, menciptakan integritas, mengelola hubungan jangka panjang, yang pada akhirnya akan menciptakan kepuasan kerja yang lebih besa</p>

### 2.2.3 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kecerdasan Emosional

#### 1. Malik et al. (2022)

Penelitian Malik et al. (2022) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap kecerdasan emosional dan stres kerja, serta dampaknya bagi kesuksesan proyek dengan moderasi efektivitas tim. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi kecerdasan emosional seseorang. Asumsi ini pun menjadi hipotesis kedua pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap pembentukan kecerdasan emosional. Perilaku *servant leadership* atasan akan memungkinkan karyawan untuk membangun kepercayaan diri dalam pekerjaan mereka serta mengembangkan lingkungan kerja yang positif, dan pada gilirannya akan memicu proses pembelajaran sosial di mana dimana karyawan akan mengembangkan kecerdasan emosionalnya. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran dampak variabel *servant leadership* terhadap pembentukan kecerdasan emosional yang positif. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menempatkan variabel kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi, menggunakan variabel OCB sebagai variabel dependen, serta menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## 2. Ullah et al. (2023)

Penelitian Ullah et al. (2023) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja melalui mediasi kecerdasan emosional dan moderasi ketabahan dan kasih sayang. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi kecerdasan emosional seseorang.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap pembentukan kecerdasan emosional. Dengan memilih pemimpin yang secara alami menunjukkan kecenderungan kepemimpinan yang melayani, organisasi dapat menciptakan tim yang lebih positif, termasuk dalam hal kecerdasan

emosional karyawannya. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran dampak variabel *servant leadership* terhadap pembentukan kecerdasan emosional yang positif. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menempatkan variabel kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi, menggunakan variabel OCB sebagai variabel dependen, serta menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

### 3. Zhang et al. (2025)

Penelitian Zhang et al. (2025) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap kesejahteraan emosional guru dengan mediasi pengakuan guru dan regulasi emosi. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi kecerdasan emosional yaitu regulasi emosi. Asumsi ini pun menjadi hipotesis kedua pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap pembentukan kecerdasan emosional. Perilaku *servant leadership* atasan akan memungkinkan karyawan untuk merasa dilayani sehingga memiliki regulasi emosi yang baik serta memunculkan kecerdasan emosional karyawan. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran dampak variabel *servant leadership* terhadap pembentukan kecerdasan emosional yang positif. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menempatkan variabel kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi, menggunakan variabel

OCB sebagai variabel dependen, serta menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

**Tabel 2.3**

**Review Artikel mengenai Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kecerdasan Emosional**

No	Identitas Artikel	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Malik, A. A., Muneeb, D., Khan, N., Usman, M. &amp; Latif, K. F. (2022)</p> <p><i>The Nexus of Servant Leadership and Project Success: The Mediation of Emotional Intelligence and Job Stress and Moderation of Team Effectiveness</i></p> <p>Penerbit: <i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i>, 43(8)</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 441 anggota proyek LSM di Pakistan</p>	<p><i>Servant Leadership</i> (Greenleaf, 1970)</p> <p><i>Emotional Intelligence</i> (Emmerling &amp; Goleman, 2005)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kecerdasan emosional. Dimana disebutkan bahwa perilaku <i>servant leadership</i> atasan akan memungkinkan karyawan untuk membangun kepercayaan diri dalam pekerjaan mereka serta mengembangkan lingkungan kerja yang positif, dan pada gilirannya akan memicu proses pembelajaran sosial di mana dimana karyawan akan mengembangkan kecerdasan emosionalnya</p>
2	<p>Ullah, S., Bano, S. &amp; Baloch, M. S. (2023)</p> <p><i>Exploring the Relationship Between Servant Leadership and Job Performance with Mediating Role of Emotional Intelligence and Moderating Role of Grit and Compassion</i></p> <p>Penerbit:</p>	<p><i>Servant Leadership</i> (Greenleaf, 1977)</p> <p><i>Emotional Intelligence</i> (Salovey &amp; Mayer, 1990)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kecerdasan emosional. Dimana disebutkan bahwa dengan memilih pemimpin yang secara alami menunjukkan kecenderungan kepemimpinan yang melayani, organisasi dapat menciptakan tim yang lebih positif, termasuk dalam hal</p>

	<p><i>NUML International Journal of Business &amp; Management, 18(1)</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 250 karyawan dan atasan pada lima universitas di Quetta, Pakistan</p>		kecerdasan emosional karyawannya.
3	<p>Zhang, Y., Liu, S., Aramburo, C. A. &amp; Jiang, J.</p> <p><i>Leading by Serving: How Can Servant Leadership Influence Teacher Emotional Well-Being?</i></p> <p>Penerbit: <i>Educational Management Administration &amp; Leadership</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 449 guru SMP dan SMA di Cina</p>	<p><i>Servant Leadership</i> (Greenleaf, 1970)</p> <p><i>Emotional Regulation</i> (Haga et al., 2007)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kecerdasan emosional. Dimana disebutkan bahwa perilaku <i>servant leadership</i> atasan akan memungkinkan karyawan untuk merasa dilayani sehingga memiliki regulasi emosi yang baik serta memunculkan kecerdasan emosional karyawan</p>

## 2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

### 1. Alkhadher et al. (2020)

Penelitian Alkhadher et al. (2020) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dengan moderasi *individualism-collectivism* dan *nation*. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja dalam mempengaruhi pembentukan OCB. Asumsi ini pun menjadi hipotesis kedua pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja secara positif berdampak terhadap OCB. Ketika karyawan merasa

organisasi telah menyediakan kondisi kerja yang memuaskan dan memberikan perlakuan yang menguntungkan, maka karyawan yang merasa puas akan menunjukkan perilaku OCB sebagai bentuk timbal balik kepada organisasi karena telah memperlakukan mereka dengan baik. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran dampak variabel kepuasan kerja terhadap pembentukan OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menjadikan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi, variabel *servant leadership* sebagai independen dan menambahkan kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi.

## 2. Liu et al. (2023)

Penelitian Liu et al. (2023) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja dan keterikatan kerja terhadap OCB serta peran mediasi keduanya pada hubungan *social network degree centrality* terhadap OCB. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja dalam mempengaruhi pembentukan OCB.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja secara positif berdampak terhadap OCB. Kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu indikator utama kesejahteraan yang menjadi kunci untuk memotivasi karyawan agar mengabdikan diri untuk meningkatkan kinerja kerja mereka, serta memunculkan perilaku OCB. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran dampak variabel kepuasan kerja terhadap pembentukan OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana

penelitian ini menjadikan variabel *servant leadership* sebagai independen dan menambahkan kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi.

### 3. Elvina et al. (2023)

Penelitian Elvina et al. (2023) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja, lama kerja, dan kepuasan kehidupan terhadap OCB. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja dalam mempengaruhi pembentukan OCB. Asumsi ini pun menjadi hipotesis keempat pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja secara positif berdampak terhadap OCB. Karyawan yang puas cenderung menunjukkan perilaku positif di tempat kerja, termasuk perilaku OCB. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran dampak variabel kepuasan kerja terhadap pembentukan OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menjadikan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi, variabel *servant leadership* sebagai independen dan menambahkan kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi.

**Tabel 2.4**

**Review Artikel mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

No	Identitas Artikel	Variabel dan Teori	Hasil
1	Alkhadher, O., Beehr, T. & Meng, L. (2020)	<i>Job Satisfaction</i> (Chen & Chiu, 2008)	Studi ini menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB.

	<p><i>Individualism-Collectivism and Nation as Moderators of The Job Satisfaction-Organisational Citizenship Behaviour Relationship in The United States, China, and Kuwait</i></p> <p>Penerbit: <i>Asian Journal of Social Psychology</i>, 1-14</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 308 guru sekolah negeri di Cina, Kuwait, dan US</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Organ, 1988)</p>	<p>Dimana disebutkan bahwa ketika karyawan merasa organisasi telah menyediakan kondisi kerja yang memuaskan dan memberikan perlakuan yang menguntungkan, maka karyawan yang merasa puas akan menunjukkan perilaku OCB sebagai bentuk timbal balik kepada organisasi karena telah memperlakukan mereka dengan baik</p>
2	<p>Liu, Z., Chen, C., Cui, H. &amp; Hu, Y.</p> <p><i>The Relationship Between Nurses' Social Network Degree Centrality and Organizational Citizenship Behavior: The Multiple Mediating Effects of Job Satisfaction and Work Engagement</i></p> <p>Penerbit: <i>Heliyon</i>, 9, 1-9</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 254 perawat di Cina</p>	<p><i>Job Satisfaction</i> (Ali, 2016)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Organ, 1997)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Dimana disebutkan bahwa kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu indikator utama kesejahteraan yang menjadi kunci untuk memotivasi karyawan agar mengabdikan diri untuk meningkatkan kinerja kerja mereka, serta memunculkan perilaku OCB</p>
3	<p>Elvina, Y., Hsu, C. E. &amp; Chang, Y. (2023)</p> <p><i>How Work Duration, Job Satisfaction, and Life Satisfaction Effect Organizational Citizenship Behavior (OCB) In Taiwan: Case of Indonesian Migrant Worker</i></p>	<p><i>Job Satisfaction</i> (Tiffin &amp; McCormick, 1965)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Podsakoff, 1997)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Dimana disebutkan bahwa karyawan yang puas cenderung menunjukkan perilaku positif di tempat kerja, termasuk perilaku OCB.</p>

	<p>Penerbit: <i>International Journal of Research In Vocational Studies</i>, 3(3), 74-85</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 200 pekerja imigran asal Indonesia di Taiwan</p>		
--	---	--	--

## 2.2.5 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

### 1. Meniado (2020)

Penelitian Meniado (2020) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap OCB. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh kecerdasan emosional dalam mempengaruhi pembentukan OCB. Asumsi ini pun menjadi hipotesis pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa kecerdasan emosional secara positif berdampak terhadap OCB. Karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kecenderungan lebih besar untuk membantu rekan kerja mereka dan merespons dengan tepat berbagai situasi organisasi, serta lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku OCB. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran dampak variabel kecerdasan emosional terhadap pembentukan OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menjadikan variabel kecerdasan emosional

sebagai mediasi, variabel *servant leadership* sebagai independen dan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## **2. Wahyuni et al. (2025)**

Penelitian Wahyuni et al. (2025) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh kecerdasan emosional, keadilan organisasi, dan kepemimpinan pelayanan terhadap OCB. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh kecerdasan emosional dalam mempengaruhi pembentukan OCB. Asumsi ini pun menjadi hipotesis ketiga pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa kecerdasan emosional secara positif berdampak terhadap OCB. Karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan berkinerja lebih baik di tempat kerja mereka, berupaya memberikan kontribusi penting bagi pencapaian tujuan perusahaan, serta lebih cenderung menunjukkan perilaku positif, termasuk perilaku kewarganegaraan organisasi atau OCB. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran dampak variabel kecerdasan emosional terhadap pembentukan OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menjadikan variabel kecerdasan emosional sebagai mediasi, dan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## **3. Almahdali et al. (2021)**

Penelitian Almahdali et al. (2021) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh kecerdasan emosional, efikasi diri, dan kepemimpinan pelayanan terhadap OCB. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat

pengaruh kecerdasan emosional dalam mempengaruhi pembentukan OCB. Asumsi ini pun menjadi hipotesis kedua pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa kecerdasan emosional secara positif berdampak terhadap OCB. Karyawan dalam menjalankan pekerjaannya harus mampu mengelola emosinya, sehingga dapat mewujudkan dan meningkatkan perilaku OCB yang akan menguntungkan perusahaan. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran dampak variabel kecerdasan emosional terhadap pembentukan OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menjadikan variabel kecerdasan emosional sebagai mediasi, dan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

**Tabel 2.5**

**Review Artikel mengenai Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap  
*Organizational Citizenship Behaviour***

<b>No</b>	<b>Identitas Artikel</b>	<b>Variabel dan Teori</b>	<b>Hasil</b>
1	<p>Meniado, J. C. (2020)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior and Emotional Intelligence of EFL Teachers in Saudi Arabia: Implications to Teaching Performance and Institutional Effectiveness</i></p> <p>Penerbit: <i>Arab World English Journal</i>, 11(4)</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p><i>Emotional Intelligence</i> (Fernandez-Abascal &amp; Martin-Diaz, 2015)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Organ, 2018)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Dimana disebutkan bahwa karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kecenderungan lebih besar untuk membantu rekan kerja mereka dan merespons dengan tepat berbagai situasi organisasi, serta</p>

	Sampel: 37 dosen bahasa Inggris di Arab Saudi		lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku OCB
2	<p>Wahyuni, V. T., Subiyanto. D. &amp; Purnamarini, T. R. (2025)</p> <p><i>The Effect of Organizational Justice, Servant Leadership, and Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior of Employees at PT DM Baru Retailindo Bantul</i></p> <p>Penerbit: <i>Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Business (ICOMB 2024)</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 60 karyawan pada PT DM Baru Retailindo Bantul</p>	<p><i>Emotional Intelligence</i> (Febrina &amp; Putri, 2023)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Kwahk et al., 2020)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Dimana disebutkan bahwa karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan berkinerja lebih baik di tempat kerja mereka, berupaya memberikan kontribusi penting bagi pencapaian tujuan perusahaan, serta lebih cenderung menunjukkan perilaku positif, termasuk perilaku kewarganegaraan organisasi atau OCB</p>
3	<p>Almahdali, F., Natsir, S., Hasanuddin, B. &amp; Husnah (2021)</p> <p><i>The Effect of Servant Leadership, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance of State-Owned Banks in Palu City</i></p> <p>Penerbit: <i>International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding</i>, 8(5)</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p><i>Emotional Intelligence</i> (Fernandez-Abascal &amp; Martin-Diaz, 2015)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Organ, 2018)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Dimana disebutkan bahwa karyawan dalam menjalankan pekerjaannya harus mampu mengelola emosinya, sehingga dapat mewujudkan dan meningkatkan perilaku OCB yang akan menguntungkan perusahaan</p>

	Sampel: 178 pegawai bank di Palu		
--	----------------------------------	--	--

## 2.2.6 Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

### 1. Nazarian et al. (2025)

Penelitian Nazarian et al. (2025) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* dan *transformational leadership* terhadap OCB dan komitmen melalui kepuasan kerja dan kepercayaan sebagai variabel mediasi. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel yang memediasi pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan OCB.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja dapat memediasi *servant leadership* secara positif terhadap OCB. Kepuasan kerja yang lebih tinggi diyakini menciptakan rasa kesediaan yang lebih kuat untuk bekerja sama dan berkontribusi kepada karyawan, hal ini berdampak positif terhadap OCB, di mana karyawan yang puas merasa berkomitmen untuk membalas manfaat yang diberikan oleh manajer atau organisasi. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh variabel *servant leadership* terhadap OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menambahkan variabel kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi lainnya.

### 2. Fathkhurrahman et al. (2024)

Penelitian Fathkhurrahman et al. (2024) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* dan kompensasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel yang memediasi pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan OCB.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja dapat memediasi *servant leadership* secara positif terhadap OCB. Kepemimpinan *servant leadership* merupakan sumber kepuasan kerja yang cukup penting, dimana perilaku kepemimpinan pelayan yang diterapkan oleh pemimpin akan memenuhi kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa diperhatikan dan hubungannya dengan atasan terjaga dengan baik, sehingga hal ini akan berdampak pada meningkatnya OCB karyawan. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh variabel *servant leadership* terhadap OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menambahkan variabel kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi lainnya.

### **3. Sutanto & Hoo (2025)**

Penelitian Sutanto & Hoo (2025) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel yang memediasi pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan OCB.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja dapat memediasi *servant leadership* secara positif terhadap OCB. Pemimpin yang memberikan umpan balik, apresiasi, saran, kritik, dan arahan dari atasan meningkatkan kepuasan kerja, dimana tingkat kepuasan kerja yang tinggi ini mendorong keinginan untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan guna menciptakan rasa kepemilikan atau perilaku kewarganegaraan organisasi yang tinggi. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh variabel *servant leadership* terhadap OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menambahkan variabel kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi lainnya.

**Tabel 2.6**

**Review Artikel mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

No	Identitas Artikel	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Nazarian, A., Molina, M. A. R., Velayati, R., &amp; Atkinson, P. (2025)</p> <p><i>Trust in leader and positive employee outcomes: To transform or to serve in cross-cultural leadership</i></p> <p>Penerbit: <i>International Journal of Cross Cultural Management</i>, 25(1)</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p><i>Servant Leadership</i> (Greenleaf, 1977)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Podsakoff, 2000)</p> <p><i>Job Satisfaction</i></p>	<p>Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB dengan dimediasi kepuasan kerja. Dimana disebutkan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi diyakini menciptakan rasa kesediaan yang lebih kuat untuk bekerja sama dan berkontribusi kepada karyawan, hal ini berdampak positif terhadap</p>

	Sampel: 1647 karyawan hotel di empat negara dari dua klaster GLOBE (Anglo dan Asia Selatan)	(Lee et al., 2011)	OCB, di mana karyawan yang puas merasa berkomitmen untuk membalas manfaat yang diberikan oleh manajer atau organisasi
2	Fathkhurrahman, H. I., Mohyi, A. & Mu'ammal. I. (2024)  <i>The Influence of Servant Leadership and Compensation on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) with Job Satisfaction as a Mediation Variable</i>  Penerbit: <i>Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan</i> , 4(3)  Metode: Kuantitatif  Sampel: 74 pekerja pada PT Ometraco Arya Samanta	<i>Servant Leadership</i> (Greenleaf, 1977)  <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Organ, 1988)  <i>Job Satisfaction</i> (Robbins & Judge, 2008)	Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB dengan dimediasi kepuasan kerja. Dimana disebutkan bahwa kepemimpinan <i>servant leadership</i> merupakan sumber kepuasan kerja yang cukup penting, dimana perilaku kepemimpinan pelayan yang diterapkan oleh pemimpin akan memenuhi kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa diperhatikan dan hubungannya dengan atasan terjaga dengan baik, sehingga hal ini akan berdampak pada meningkatnya OCB karyawan.
3	Sutanto, E. M. & Hoo, V. R. B. S. (2025)  <i>Servant Leadership: Its Role on Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction and Organizational Commitment</i>  Penerbit: <i>Jurnal Manajemen Indonesia</i> , 24(1)  Metode: Kuantitatif  Sampel: 37 karyawan di Surabaya	<i>Servant Leadership</i> (Greenleaf, 1977)  <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Organ, 1988)  <i>Job Satisfaction</i> (Smith, 1969)	Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB dengan dimediasi kepuasan kerja. Dimana disebutkan bahwa pemimpin yang memberikan umpan balik, apresiasi, saran, kritik, dan arahan dari atasan meningkatkan kepuasan kerja, dimana tingkat kepuasan kerja yang tinggi ini mendorong keinginan untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan guna menciptakan rasa kepemilikan atau perilaku

			kewarganegaraan organisasi yang tinggi
--	--	--	--

## 2.2.7 Pengaruh Kecerdasan Emosional dalam Memediasi Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

### 1. Albdareen (2024)

Penelitian Albdareen (2024) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB melalui *emotional intelligence* sebagai variabel mediasi. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa kecerdasan emosional dapat menjadi variabel yang memediasi pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan OCB. Asumsi ini pun menjadi hipotesis keempat pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa kecerdasan emosional dapat memediasi *servant leadership* secara positif terhadap OCB. Gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan sangat penting dalam suatu organisasi, yang apabila dijalankan dengan tepat akan memengaruhi perilaku kewarganegaraan karyawannya, terlebih apabila individu karyawan memiliki kecerdasan emosional yang baik. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran mediasi kecerdasan emosional dalam pengaruh variabel *servant leadership* terhadap OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi lainnya.

### 2. Kumari et al. (2022)

Penelitian Kumari et al. (2022) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB melalui *emotional intelligence* sebagai variabel mediasi. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa kecerdasan emosional dapat menjadi variabel yang memediasi pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan OCB. Asumsi ini pun menjadi hipotesis keempat pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa kecerdasan emosional dapat memediasi *servant leadership* secara positif terhadap OCB. Dengan demikian, terdapat peran vital kecerdasan emosional karyawan secara signifikan dapat mendukung pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap tingkat OCB karyawan yang lebih tinggi di tempat kerja. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran mediasi kecerdasan emosional dalam pengaruh variabel *servant leadership* terhadap OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi lainnya.

### **3. Elche et al. (2020)**

Penelitian Elche et al. (2020) bermaksud untuk mengidentifikasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB melalui *empathy* dan *service climate*. Pada penelitian tersebut diasumsikan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan OCB dapat dimediasi oleh kecerdasan emosional berupa *empathy*. Asumsi ini pun menjadi hipotesis kedua pada penelitian tersebut.

Penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa *empathy* sebagai bentuk dari kecerdasan emosional, dapat memediasi pengaruh *servant leadership* secara positif terhadap OCB. Kecerdasan emosional yang dimiliki atasan berupa empati yang tinggi dapat mendukung pemimpin yang memiliki sikap melayani dan mengutamakan kepentingan bawahannya dalam menciptakan bawahan yang memiliki perilaku OCB. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran mediasi kecerdasan emosional dalam pengaruh variabel *servant leadership* terhadap OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi lainnya.

**Tabel 2.7**

**Review Artikel mengenai Pengaruh Kecerdasan Emosional dalam Memediasi Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

No	Identitas Artikel	Variabel dan Teori	Hasil
1	Albdareen, R. (2024) <i>An Analysis of The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Effect of Emotional Intelligence as A Mediating Role</i>  Penerbit: <i>Uncertain Supply Chain Management</i> , 12  Metode: Kuantitatif	<i>Servant Leadership</i> (Greenleaf, 1977)  <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Organ, 1988)  <i>Emotional Intelligence</i> (Salovey & Mayer, 1990)	Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB dengan dimediasi <i>emotional intelligence</i> . Dimana disebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan sangat penting dalam suatu organisasi, yang apabila dijalankan dengan tepat akan memengaruhi perilaku kewarganegaraan karyawannya, terlebih apabila individu karyawan

	Sampel: 304 staf akademik di Jordania		memiliki kecerdasan emosional yang baik.
2	<p>Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J. &amp; Cioca, L. I. (2022)</p> <p><i>Does Servant Leadership Promote Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior among Employees? A Structural Analysis</i></p> <p>Penerbit: <i>Sustainability</i>, 14</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 422 staf manajerial dan non-manajerial industri jasa dan manufaktur di Pakistan</p>	<p><i>Servant Leadership</i> (Greenleaf, 1970)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Organ, 1988)</p> <p><i>Emotional Intelligence</i> (Karashnes &amp; Al-Monani, 2020)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB dengan dimediasi <i>emotional intelligence</i>. Dimana disebutkan bahwa peran vital kecerdasan emosional karyawan secara signifikan dapat mendukung pengaruh gaya kepemimpinan <i>servant leadership</i> terhadap tingkat OCB karyawan yang lebih tinggi di tempat kerja.</p>
3	<p>Elche, D., Ruiz-Palomino, P. &amp; Linuesa-Langreo, J. (2020)</p> <p><i>Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour the Mediating Effect of Empathy and Service Climate</i></p> <p>Penerbit: <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>, 32(6), 2035-2053</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 343 karyawan dari 171 hotel di Spanyol</p>	<p><i>Servant Leadership</i> (Chon and Zoltan, 2019)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Organ, 1988)</p> <p><i>Empathy</i> (Salovey and Mayer, 1990)</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB dengan dimediasi <i>empathy</i>. Dimana disebutkan bahwa kecerdasan emosional karyawan berupa empati dapat mendukung pemimpin yang memiliki sikap melayani dan mengutamakan kepentingan bawahannya dalam menciptakan bawahan yang memiliki perilaku OCB.</p>

### 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 3.3.1 Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islami

Nguyen et al. (2025) melaksanakan penelitian mengenai hubungan antara *servant leadership* dengan perilaku OCB. Hasil dari penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap OCB. Dimana diungkapkan bahwa *servant leadership* bukan hanya sekadar pendekatan kepemimpinan, tetapi merupakan faktor penting dalam mendorong peningkatan hubungan interpersonal dan komitmen terhadap tujuan organisasi, sehingga pada akhirnya gaya kepemimpinan ini akan meningkatkan OCB karyawan.

Demissie et al. (2024) melaksanakan penelitian mengenai hubungan antara *servant leadership* dengan perilaku OCB. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap OCB. Dimana diungkapkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang menciptakan perilaku OCB karyawan pada suatu organisasi.

Hanaysha (2022) melaksanakan penelitian mengenai hubungan antara *servant leadership* dengan perilaku OCB. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap OCB. Dimana diungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang melayani diharapkan dapat menciptakan budaya organisasi yang juga melayani, sehingga mampu membentuk individu karyawan dengan sikap dan perilaku positif seperti OCB.

Dengan demikian, peneliti menyimpulkan pemaparan di atas dengan asumsi hipotesis berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour* dari perspektif islami

### **3.3.2 Hubungan *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja**

Vrcelj et al. (2024) melaksanakan penelitian mengenai hubungan antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja. Dimana diungkapkan bahwa kondisi kerja, termasuk bagaimana cara memimpin seorang atasan yang cenderung melayani, dapat memberikan dampak pada munculnya kepuasan kerja karyawan.

Aruoren & Erhuen (2023) melaksanakan penelitian mengenai hubungan antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja. Dimana diungkapkan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* berperan penting dalam mendorong munculnya kepuasan kerja karyawan.

Dami et al. (2022) melaksanakan penelitian mengenai hubungan antara *servant leadership* dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja. Dimana diungkapkan bahwa kepemimpinan pelayan atau *servant leadership* secara otomatis akan membentuk kepercayaan karyawan, menciptakan integritas, mengelola

hubungan jangka panjang, yang pada akhirnya akan menciptakan kepuasan kerja yang lebih besar.

Dengan demikian, peneliti menyimpulkan pemaparan di atas dengan asumsi hipotesis berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap kepuasan kerja

### **3.3.3 Hubungan *Servant Leadership* terhadap Kecerdasan Emosional**

Malik et al. (2022) melaksanakan penelitian mengenai hubungan antara *servant leadership* dengan kecerdasan emosional. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap pembentukan kecerdasan emosional. Dimana diungkapkan bahwa perilaku *servant leadership* atasan akan memungkinkan karyawan untuk membangun kepercayaan diri dalam pekerjaan mereka serta mengembangkan lingkungan kerja yang positif, dan pada gilirannya akan memicu proses pembelajaran sosial di mana dimana karyawan akan mengembangkan kecerdasan emosionalnya.

Ullah et al. (2023) melaksanakan penelitian mengenai hubungan antara *servant leadership* dengan kecerdasan emosional. Hasil penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap pembentukan kecerdasan emosional. Dimana diungkapkan bahwa dengan memilih pemimpin yang secara alami menunjukkan kecenderungan kepemimpinan yang melayani, organisasi dapat menciptakan tim yang lebih positif, termasuk dalam hal kecerdasan emosional karyawannya.

Zhang et al. (2025) melaksanakan penelitian mengenai hubungan antara *servant leadership* dengan kecerdasan emosional. Hasil penelitian tersebut

berhasil mengidentifikasi bahwa *servant leadership* secara positif berdampak terhadap pembentukan kecerdasan emosional. Dimana diungkapkan bahwa perilaku *servant leadership* atasan akan memungkinkan karyawan untuk merasa dilayani sehingga memiliki regulasi emosi yang baik serta memunculkan kecerdasan emosional karyawan.

Dengan demikian, peneliti menyimpulkan pemaparan di atas dengan asumsi hipotesis berikut:

H3: Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap kecerdasan emosional

#### **3.3.4 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islami**

Alkhadher et al. (2020) melaksanakan penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku OCB. Hasil penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja secara positif berdampak terhadap OCB. Dimana diungkapkan bahwa ketika karyawan merasa organisasi telah menyediakan kondisi kerja yang memuaskan dan memberikan perlakuan yang menguntungkan, maka karyawan yang merasa puas akan menunjukkan perilaku OCB sebagai bentuk timbal balik kepada organisasi karena telah memperlakukan mereka dengan baik.

Liu et al. (2023) melaksanakan penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku OCB. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja secara positif berdampak terhadap OCB. Dimana diungkapkan bahwa kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu indikator utama kesejahteraan yang menjadi kunci untuk memotivasi karyawan agar

mengabdikan diri untuk meningkatkan kinerja kerja mereka, serta memunculkan perilaku OCB.

Elvina et al. (2023) melaksanakan penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku OCB. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja secara positif berdampak terhadap OCB. Dimana diungkapkan bahwa karyawan yang puas cenderung menunjukkan perilaku positif di tempat kerja, termasuk perilaku OCB.

Dengan demikian, peneliti menyimpulkan pemaparan di atas dengan asumsi hipotesis berikut:

H4: Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* dari perspektif islami

### **3.3.5 Hubungan Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islami**

Meniado (2020) melaksanakan penelitian mengenai hubungan antara kecerdasan emosional dan perilaku OCB. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa kecerdasan emosional secara positif berdampak terhadap OCB. Dimana diungkapkan bahwa karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kecenderungan lebih besar untuk membantu rekan kerja mereka dan merespons dengan tepat berbagai situasi organisasi, serta lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku OCB.

Wahyuni et al. (2025) melaksanakan penelitian mengenai hubungan antara kecerdasan emosional dan perilaku OCB. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa kecerdasan emosional secara positif berdampak terhadap OCB. Dimana diungkapkan bahwa karyawan dengan kecerdasan

emosional yang tinggi akan berkinerja lebih baik di tempat kerja mereka, berupaya memberikan kontribusi penting bagi pencapaian tujuan perusahaan, serta lebih cenderung menunjukkan perilaku positif, termasuk perilaku kewarganegaraan organisasi atau OCB.

Almahdali et al. (2021) melaksanakan penelitian mengenai hubungan antara kecerdasan emosional dan perilaku OCB. Hasil penelitian tersebut berhasil mengidentifikasi bahwa kecerdasan emosional secara positif berdampak terhadap OCB. Dimana diungkapkan bahwa karyawan dalam menjalankan pekerjaannya harus mampu mengelola emosinya, sehingga dapat mewujudkan dan meningkatkan perilaku OCB yang akan menguntungkan perusahaan.

Dengan demikian, peneliti menyimpulkan pemaparan di atas dengan asumsi hipotesis berikut:

H5: Terdapat pengaruh positif kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behaviour* dari perspektif islami

### **3.3.6 Hubungan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islami**

Nazarian et al. (2025) melaksanakan penelitian mengenai peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan *servant leadership* dan perilaku OCB. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja dapat memediasi *servant leadership* secara positif terhadap OCB. Dimana diungkapkan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi diyakini menciptakan rasa kesediaan yang lebih kuat untuk bekerja sama dan berkontribusi kepada karyawan, hal ini

berdampak positif terhadap OCB, di mana karyawan yang puas merasa berkomitmen untuk membalas manfaat yang diberikan oleh manajer atau organisasi.

Fathkhurrahman et al. (2024) melaksanakan penelitian mengenai peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan *servant leadership* dan perilaku OCB. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja dapat memediasi *servant leadership* secara positif terhadap OCB. Dimana diungkapkan bahwa kepemimpinan *servant leadership* merupakan sumber kepuasan kerja yang cukup penting, dimana perilaku kepemimpinan pelayan yang diterapkan oleh pemimpin akan memenuhi kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa diperhatikan dan hubungannya dengan atasan terjaga dengan baik, sehingga hal ini akan berdampak pada meningkatnya OCB karyawan.

Sutanto & Hoo (2025) melaksanakan penelitian mengenai peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan *servant leadership* dan perilaku OCB. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja dapat memediasi *servant leadership* secara positif terhadap OCB. Dimana diungkapkan bahwa pemimpin yang memberikan umpan balik, apresiasi, saran, kritik, dan arahan dari atasan meningkatkan kepuasan kerja, dimana tingkat kepuasan kerja yang tinggi ini mendorong keinginan untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan guna menciptakan rasa kepemilikan atau perilaku kewarganegaraan organisasi yang tinggi.

Dengan demikian, peneliti menyimpulkan pemaparan di atas dengan asumsi hipotesis berikut:

H6: Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour* dari perspektif islami melalui mediasi kepuasan kerja

### **3.3.7 Hubungan Kecerdasan Emosional dalam Memediasi Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islami**

Albdareen (2024) melaksanakan penelitian mengenai peran mediasi kecerdasan emosional pada hubungan *servant leadership* dan perilaku OCB. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa kecerdasan emosional dapat memediasi *servant leadership* secara positif terhadap OCB. Dimana diungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan sangat penting dalam suatu organisasi, yang apabila dijalankan dengan tepat akan memengaruhi perilaku kewarganegaraan karyawannya, terlebih apabila individu karyawan memiliki kecerdasan emosional yang baik.

Kumari et al. (2022) melaksanakan penelitian mengenai peran mediasi kecerdasan emosional pada hubungan *servant leadership* dan perilaku OCB. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa kecerdasan emosional dapat memediasi *servant leadership* secara positif terhadap OCB. Dimana diungkapkan bahwa terdapat peran vital kecerdasan emosional karyawan secara signifikan dapat mendukung pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap tingkat OCB karyawan yang lebih tinggi di tempat kerja.

Elche et al. (2020) melaksanakan penelitian mengenai peran mediasi kecerdasan emosional pada hubungan *servant leadership* dan perilaku OCB. Hasil penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa *empathy* sebagai bentuk dari

kecerdasan emosional, dapat memediasi pengaruh *servant leadership* secara positif terhadap OCB. Dimana diungkapkan bahwa kecerdasan emosional yang dimiliki atasan berupa empati yang tinggi dapat mendukung pemimpin yang memiliki sikap melayani dan mengutamakan kepentingan bawahannya dalam menciptakan bawahan yang memiliki perilaku OCB. Adapun kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti laksanakan adalah berfokus pada peran mediasi kecerdasan emosional dalam pengaruh variabel *servant leadership* terhadap OCB. Meskipun demikian terdapat perbedaan dimana penelitian ini menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi lainnya.

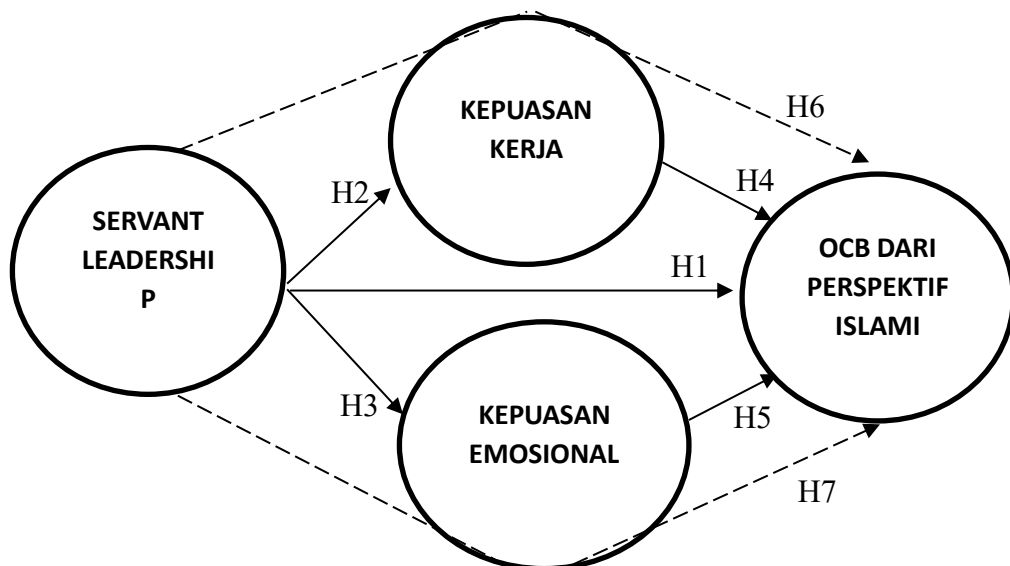
Dengan demikian, peneliti menyimpulkan pemaparan di atas dengan asumsi hipotesis berikut:

H7: Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour* dari perspektif islami melalui mediasi kecerdasan emosional

## 2.4 Kerangka Penelitian

Gambar 2.1

Kerangka Penelitian



## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka serta pemaparan hubungan antar variabel pada subbab sebelumnya, maka dapat diajukan hipotesis berikut:

1. H1: *Servant leadership* berpengaruh positif serta signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dari perspektif islami
2. H2: *Servant leadership* berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja
3. H3: *Servant leadership* berpengaruh positif serta signifikan terhadap kecerdasan emosional
4. H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dari perspektif islami
5. H5: Kecerdasan emosional berpengaruh positif serta signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dari perspektif islami
6. H6: Kepuasan kerja berpengaruh positif serta signifikan dalam memediasi hubungan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dari perspektif islami
7. H7: Kecerdasan emosional berpengaruh positif serta signifikan dalam memediasi hubungan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dari perspektif Islami

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini didasari metode kuantitatif yang bermaksud melakukan pengujian terhadap hubungan antar variabel-variabel dengan tujuan untuk menguji teori pada objek penelitian (Creswell & Creswell, 2018). Selain itu, penelitian dengan metode kuantitatif juga dapat diartikan sebagai pendekatan untuk menguji kebenaran teori dengan dibantu instrumen pengumpulan data yang sistematis (Sahir, 2022). Penelitian ini melibatkan responden yang ditentukan dengan pengambilan sampel *convenience sampling* atau *accidental sampling*, yang nantinya akan menjawab pertanyaan instrumen dalam membuktikan ketepatan asumsi pada hipotesis penelitian. Dimana *convenience sampling* dimaknai sebagai teknik menentukan sampel yang dimaksudkan untuk kemudahan peneliti dengan memilih responden berdasarkan individu yang secara kebetulan ditemui saat penelitian (Sugiyono, 2019). Dengan demikian, seluruh populasi yaitu tenaga kerja di MTsN di Kabupaten Sleman tidak diketahui jumlah pastinya, sehingga sampel ditentukan dengan rumus lemeshow dan didapatkn sebanyak 100 orang responden.

#### 3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada institusi pendidikan islam tingkat menengah yaitu MTsN di Kabupaten Sleman.

#### 3.3 Profil Organisasi

MTsN di Kabupaten Sleman adalah merupakan sejumlah madrasah tingkat menengah negeri di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia yang berlokasi di Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Madrasah ini hadir sebagai lembaga pendidikan tingkat menengah pertama yang mengintegrasikan

pendidikan umum dan pendidikan agama Islam, sehingga mampu mencetak peserta didik yang unggul dalam ilmu pengetahuan sekaligus berkarakter Islami.

### **3.4 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian bermakna sebagai komponen yang menjadi objek serta pusat perhatian peneliti dalam menjawab permasalahan penelitian (Sahir, 2022). Definisi lain dari variabel penelitian adalah konstruk serta sifat yang hendak dipelajari pada objek penelitian (Priadana & Sunarsih, 2021). Selain itu, variabel menggambarkan karakter atau atribut dari seorang individu atau organisasi yang dapat diukur dan diteliti (Creswell & Creswell, 2018).

#### **3.4.1 Variabel Eksogen**

Variabel eksogen dapat dimaknai sebagai variabel penyebab yang memberikan dampak pada variabel endogen dan dilambangkan dengan X. Penelitian ini mencakup satu variabel eksogen yaitu *servant leadership* (X).

#### **3.4.2 Variabel Endogen**

Variabel endogen dapat dimaknai sebagai variabel akibat yang menjadi dampak dari variabel eksogen dan dilambangkan dengan Y. Penelitian ini mencakup satu variabel endogen yaitu *organizational citizenship behaviour* (Y).

#### **3.4.3 Variabel Mediasi**

Variabel mediasi dapat dimaknai sebagai variabel perantara yang secara teoritis diasumsikan dapat memberikan dampak pada hubungan variabel endogen dengan variabel eksogen, dan dilambangkan dengan Z. Penelitian ini mencakup dua variabel mediasi yaitu kepuasan kerja (Z1) dan kecerdasan emosional (Z2).

### **3.5 Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah konsep pengukuran yang sistematis bagi variabel-variabel penelitian. Definisi operasional menggambarkan spesifikasi pengukuran

suatu variabel serta batasan dari variabel yang diteliti (Priadana & Sunarsih, 2021). Definisi operasional ditulis dalam bahasa yang spesifik, yang dapat memudahkan peneliti dalam memahami dan mendefinisikan variabel penelitian (Creswell & Creswell, 2018).

### **3.5.1 *Servant Leadership* (X)**

*Servant leadership* adalah jenis kepemimpinan yang memprioritaskan kebutuhan karyawan dan masyarakat di atas kepentingan pribadi pemimpin, dimana pemimpin menjunjung tinggi moral, menunjukkan kasih sayang kepada orang lain, dan memelihara bawahannya dengan baik.

Pengukuran *servant leadership* didasari pada Liden et al. (2015) (Saputra, 2024) yang melibatkan 7 item pernyataan. Skala pengukuran yang peneliti pilih adalah skala likert dengan skor 1 untuk Sangat Tidak Setuju (STS) hingga skor 5 untuk Sangat Setuju (SS). Contoh item pernyataan penelitian berbunyi, “Atasan saya memberi saya kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara yang menurut saya terbaik”.

### **3.5.2 *Organizational Citizenship Behaviour* dari Perspektif Islami (Y)**

*Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku informal pegawai yang bersifat sukarela dan tidak wajib, dimana individu pegawai bersedia memberikan kontribusi atau performa lebih bagi keberhasilan organisasi.

Pengukuran OCBIP didasari pada Saputra (2024) melibatkan 4 item pernyataan yang kemudian dikembangkan menjadi 8 item pernyataan. Skala pengukuran yang peneliti pilih adalah skala likert dengan skor 1 untuk Sangat Tidak Setuju (STS) hingga skor 5 untuk Sangat Setuju (SS). Contoh item pernyataan penelitian berbunyi, “Saya mengajak karyawan lain untuk berbuat baik serta beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang maha esa”

### **3.5.3 Kepuasan Kerja (Z1)**

Kepuasan kerja adalah gambaran reaksi emosional pegawai terhadap pekerjaan yang mereka lakukan berkaitan dengan evaluasinya terhadap pekerjaan dan pengalaman yang diperoleh selama melaksanakan pekerjaannya.

Pengukuran kepuasan kerja didasari pada Dami et al. (2022) yang melibatkan 10 item pernyataan. Skala pengukuran yang peneliti pilih adalah skala likert dengan skor 1 untuk Sangat Tidak Setuju (STS) hingga skor 5 untuk Sangat Setuju (SS). Contoh item pernyataan penelitian berbunyi, “Saya sangat puas dengan bagaimana atasan membantu para bawahannya”

### **3.5.4 Kecerdasan Emosional (Z2)**

Kecerdasan emosional adalah kemampuan individu pegawai untuk memahami dan membedakan perasaan serta emosi mereka serta kemampuan untuk menggunakan pemahaman mengenai emosinya untuk memandu perilaku dan pikiran mereka, dimana kecerdasan ini tergambar dari kemampuan untuk mempertahankan pandangan positif, memaafkan, dan kesediaan untuk mengelola emosinya demi kepentingan organisasi.

Pengukuran kecerdasan emosional didasari pada Wong & Law (2002) yang melibatkan 20 item pernyataan. Skala pengukuran yang peneliti pilih adalah skala likert dengan skor 1 untuk Sangat Tidak Setuju (STS) hingga skor 5 untuk Sangat Setuju (SS). Contoh item pernyataan penelitian berbunyi, “Saya memiliki pemahaman yang baik tentang emosi diri saya sendiri”.

## **3.6 Populasi dan Sampel**

### **3.6.1 Populasi**

Populasi bermakna sebagai generalisasi atas keseluruhan objek dengan jumlah dan karakteristik tertentu, yang ditentukan peneliti sebagai pembahasan

pada penelitian (Sugiyono, 2019). Populasi yang ditentukan pada pelaksanaan penelitian ini mencakup seluruh tenaga kerja pada MTsN di Kabupaten Sleman dengan jumlah yang tidak diketahui pasti.

### 3.6.2 Sampel

Sampel bermakna sebagai suatu atau beberapa bagian dari keseluruhan populasi (Sugiyono, 2019). Sampel dipilih untuk memudahkan proses penelitian serta menjadi perwakilan populasi dalam menjawab pertanyaan penelitian. Sampel yang ditentukan pada pelaksanaan penelitian ini dihitung dengan rumus Lemeshow sebagaimana pada Sukwika (2023) yaitu:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 xp(1-p)}{e^2}$$

Keterangan:

- n : Jumlah sampel
- $Z_{\alpha/2}$  : Tingkat kepercayaan = 1,96
- p : Proporsi maksimal estimasi = 50% = 0,5
- e : Tingkat eror = 10%

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(1-0,5)}{(0,1)^2} = 96,04$$

Berdasarkan perhitungan sebagaimana dijabarkan di atas, maka dapat ditetapkan jumlah responden sebanyak 96,04 atau dibulatkan sebesar 100 orang. Namun demikian, responden penelitian ini adalah sebanyak 112 orang yang disesuaikan dengan jumlah kuesioner yang diisi oleh responden. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini dinilai telah memadai untuk dianalisis menggunakan metode SEM-PLS. Merujuk pada aturan Ghozali (2015) dalam Saputro & Oetomo,

(2023) yang menyebutkan bahwa ukuran sampel minimal bagi analisis SEM PLS adalah sebanyak 30-100 sampel.

Adapun pengambilan sampel didasari pada *convenience sampling* atau *accidental sampling*, dimana *convenience sampling* dimaknai sebagai teknik menentukan sampel yang dimaksudkan untuk kemudahan peneliti dengan memilih responden berdasarkan individu yang secara kebetulan ditemui saat penelitian. Namun demikian, responden dalam penelitian ini disyaratkan sebagai tenaga kerja pada MTsN Sleman, yang terdiri dari pendidik atau guru dan tenaga kependidikan atau staf tata usaha. Penggabungan kedua kelompok ini dilakukan karena perilaku *extra-role* atau OCB Islami dapat muncul dari seluruh karyawan organisasi madrasah tanpa memandang jabatan fungsionalnya.

### **3.7 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.7.1 Jenis Data**

Jenis data penelitian terbagi menjadi:

##### **1. Data Primer**

Data primer bermakna sebagai data yang didapatkan secara *direct* atau langsung dari sumbernya melalui berbagai aktivitas seperti wawancara, penyebaran kuesioner, dan sejenisnya (Priadana & Sunarsih, 2021). Sebagaimana pada pelaksanaan penelitian ini, data primer didapat dari hasil penyebaran kuesioner.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder bermakna sebagai data yang tidak didapatkan secara langsung atau *indirect* melalui dokumen atau sumber lainnya yang sudah tersedia (Priadana & Sunarsih, 2021). Sebagaimana pada pelaksanaan penelitian ini, data sekunder didapat dari artikel, jurnal, serta buku.

### **3.7.2 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data penelitian dilaksanakan dengan penyebaran media berupa kuesioner. Dimana kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan memberikan daftar atau kumpulan pertanyaan kepada responden yang telah terpilih sebagai sampel penelitian (Priadana & Sunarsih, 2021). Kumpulan pertanyaan tersebut berisi pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian, dalam konteks penelitian ini pertanyaan kuesioner berkaitan dengan *servant leadership*, *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja, dan kecerdasan emosional.

Pertanyaan pada kuesioner nantinya akan dijawab oleh responden dengan rentang skala jawab yang dapat diinterpretasikan dengan skor. Adapun skala yang digunakan pada pelaksanaan penelitian ini adalah skala likert yang dimaknai sebagai skala yang berfungsi dalam menaksir sikap, persepsi, serta tanggapan individu atau suatu kelompok mengenai fenomena atau fakta tertentu (Sugiyono, 2019). Skala likert yang digunakan terdiri dari lima poin skor, dengan tujuan untuk mengakomodir jawaban yang netral atau cenderung ragu-ragu. Lima poin skala likert yang digunakan dapat diinterpretasikan sebagaimana berikut:

- a. 1 dimaknai sangat tidak setuju
- b. 2 dimaknai tidak setuju
- c. 3 dimaknai netral
- d. 4 dimaknai setuju
- e. 5 dimaknai sangat setuju

## **3.8 Uji Instrumen Penelitian**

### **3.8.1 Uji Validitas**

Uji validitas sangat penting untuk dilaksanakan guna memastikan derajat ketepatan dan kevalidan instrumen penelitian (Sugiyono, 2019). Suatu instrument diharuskan memenuhi validitas agar mampu memberikan data yang benar-benar sesuai dengan kondisi riil pada objek penelitian.

### **3.8.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas juga penting untuk dilaksanakan guna memastikan konsistensi pengukuran dari suatu instrumen penelitian (Sugiyono, 2019). Suatu instrumen diharuskan memenuhi reliabilitas agar mampu memberikan hasil yang sama, sekalipun penelitian dilaksanakan pada waktu yang berbeda.

## **3.9 Metode Analisis Data**

### **3.9.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dapat dimaknai sebagai teknik pengolahan data kuantitatif dengan mendeskripsikan data dalam berbagai bentuk penyajian dengan tujuan untuk memperoleh kesimpulan (Priadana & Sunarsih, 2021). Penyajian data pada analisis deskriptif umumnya dilaksanakan dengan deskripsi nilai rata-rata, maksimum, minimum, serta frekuensi atas data penelitian.

### **3.9.2 Analisis SEM- PLS**

Analisis SEM-PLS atau *Structural Equation Modelling* dengan *Partial Least Square* digunakan untuk memudahkan peneliti melakukan analisis data pada model penelitian yang kompleks, seperti menggunakan variabel intervening ataupun variabel moderasi. Pelaksanaan analisis data penelitian dengan SEM-PLS pada penelitian ini dibantu dengan *software* SmartPLS 4. Analisis SEM-PLS dipilih dengan maksud dalam memudahkan pelaksanaan penelitian, salah satunya dikarenakan teknik analisis SEM-PLS tidak memberikan kriteria bahwa data diharuskan untuk berdistribusi normal (Hair et al., 2017). Kemudahan lain yang

menjadi keunggulan dari SEM-PLS yaitu bahwa SEM-PLS tidak memberikan kriteria banyak atau jumlah sampel tertentu, sehingga dapat dipergunakan untuk pengolahan data dengan jumlah sampel yang terbatas.

Sebagaimana analisis lainnya, SEM-PLS juga digunakan dalam menguji teori serta hipotesis yang telah diasumsikan pada model penelitian. Analisis SEM-PLS banyak digunakan pada penelitian sosial humaniora karena mampu memudahkan proses pengolahan data sekalipun memiliki model yang kompleks serta terdapat gejala multikolinearitas. Analisis SEM-PLS disebutkan memiliki ketahanan dalam menghadapi berbagai permasalahan asumsi klasik pada data serta menjanjikan hasil dengan tingkat prediksi yang lebih kuat (Garson, 2016).

Proses analisis SEM-PLS terdiri dari dua tahapan yaitu *outer model* dan *inner model* (Hair et al., 2022). Dengan rincian berikut:

1. *Outer Model*

*Outer model* atau *measurement model* disebut juga sebagai model pengukuran merupakan model luar pada SEM-PLS dari konstruksi yang menampilkan hubungan antara konstruk dan indikator variabel. Tahap ini meliputi teknik uji keabsahan data atau tahap mengevaluasi validitas dan reliabilitas dari model pengukuran (Hair et al., 2022). Evaluasi model pengukuran ini bertujuan guna memastikan bahwa alat ukur penelitian dapat digunakan serta berkemampuan sebagai alat ukur. Hair et al. (2022) menyebutkan bahwa evaluasi model pengukuran pada uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan identifikasi terhadap tahapan berikut:

- a. *Convergent validity*

*Convergent validity* adalah tahap menguji dan menganalisis indikator reflektif yang terlihat dari korelasi antar indikator dengan nilai

konstruknya. Alat ukur dinyatakan memenuhi *convergent validity* apabila ukuran reflektif memiliki nilai  $> 0,7$  (Hair et al., 2017). Meskipun demikian, nilai *loading factor* pengukuran *convergent validity* 0,6 sampai 0,7 masih dapat diterima pada penelitian awal.

b. *Discriminant validity*

*Discriminant validity* adalah tahap menguji dan menganalisis hasil Fornell- Larcker dan Cross Loading. Alat ukur dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator terhadap variabel tersebut memiliki nilai yang lebih besar daripada dengan variabel lain

c. Reliabilitas

Uji reliabilitas ini dilakukan dengan *composite reliability* atau tahap menguji dan menganalisis hasil *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Alat ukur dinyatakan memenuhi reliabilitas apabila nilai *cronbach's alpha*  $> 0,6$  serta *composite reliability*  $> 0,70$  (Hair et al., 2017)

2. *Inner Model*

*Inner model* atau *structural model* merupakan model yang menghubungkan konstruk bersama-sama konstruksi serta menampilkan hubungan-hubungan atau jalur antar konstruksi. Teknik uji kecocokan model structural dan hipotesis dengan SEM-PLS dilakukan pada tahap *structural model* atau evaluasi *inner model*. Dimana evaluasi *inner model* merupakan tahap mengevaluasi kecocokan dan kebaikan model serta menganalisis hubungan yang terdapat pada model (Hair et al., 2022). Tujuannya guna memastikan bahwa model pengukuran sudah baik dan

cocok serta menguji hipotesis yang telah ditetapkan pada model penelitian. Pada penelitian ini, evaluasi *inner model* dilakukan dengan uji *r-square*, *q-square*, dan uji hipotesis.

a. Uji *R-Square* Uji *r-square* merupakan pengujian kecocokan model struktural atau koefisien determinasi dimana *r-square* adalah cerminan kemampuan konstruk endogen dijelaskan oleh konstruk eksogen. Model struktural dianggap lemah tatkala nilai *q-square* sebesar berada di antara 0,02 dan 0,15. Jika nilai *q-square* berada di antara 0,15 dan 0,35 maka dianggap sedang dan dianggap besar ketika lebih dari 0,35.

b. Uji *Q-Square*

Uji *q-square* merupakan pengujian kecocokan model struktural atau kapabilitas prediksi kebaikan nilai yang dihasilkan. Penilaian relevansi prediktif atau *q-square* ini penting untuk memeriksa apakah titik data dari indikator-indikator pada model pengukuran reflektif konstruk endogen dapat diprediksi secara akurat (K. K.-K. Wong, 2019). Nilai *q-square* didapatkan dengan prosedur penutup *blindfolding* di aplikasi SmartPLS. Model struktural dianggap lemah tatkala nilai *q-square* sebesar 0,25. Jika nilai *q-square* sebesar 0,5 maka dianggap sedang dan dianggap besar ketika lebih dari 0,5.

c. Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan pengujian kesesuaian hipotesis yang ditetapkan dengan hasil penelitian dimana pada SEM-PLS dilaksanakan dengan melihat nilai t-statistik serta nilai probabilitas. Nilai t-statistik dan probabilitas ini didapatkan melalui proses

*bootstrapping* pada SmartPLS (K. K.-K. Wong, 2019). Adapun nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96 yang didasarkan pada tingkat kesalahan 5%, oleh karena itu hipotesis dapat diterima jika nilai t-statistik  $> 1,96$ . Selain itu, hipotesis juga diterima ketika nilai probabilitas atau  $p < 0,05$ .

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Pengumpulan Data

Peneliti melaksanakan proses penyebaran kuesioner sejak 20 Oktober 2025 hingga 13 November 2025, dengan mendatangi beberapa MTsN di Kabupaten Sleman dan meminta kesediaan responden untuk mengisi kuesioner pada *google form*. Adapun responden penelitian ini adalah tenaga kerja pada MTsN di Kabupaten Sleman dengan jumlah sebanyak 112 orang sampel, yang nantinya akan dilakukan pengujian dalam menjawab rumusan masalah penelitian. Adapun tingkat pengembalian kuesioner sebagaimana berikut:

**Tabel 4.1**  
**Tingkat Pengembalian Kuesioner**

<b>Kriteria</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Jumlah kuesioner tersebar	114	100%
Jumlah kuesioner tidak Kembali	0	0%
Jumlah kuesioner tidak lengkap atau tidak memenuhi syarat	2	2%
Kuesioner memenuhi syarat	112	98%

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

#### 4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif data penelitian terbagi menjadi deskriptif atas karakteristik responden dan deskriptif atas tanggapan responden.

##### 4.2.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data, diidentifikasi bahwa karakteristik responden dapat dikategorikan dalam lima kelompok didasari pada asal instansi, jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan terakhir sebagaimana berikut:

**Tabel 4.2**  
**Deskriptif Karakteristik Responden**

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Asal Instansi</b>		
MTsN 3 Sleman	20	18%
MTsN 5 Sleman	18	16%
MTsN 7 Sleman	22	20%
MTsN 8 Sleman	21	19%
MTsN 9 Sleman	5	4%
MTsN 10 Sleman	26	23%
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki – laki	43	38%
Perempuan	69	62%
<b>Usia</b>		
20 - 30 tahun	17	15%
30 - 40 tahun	34	30%
Lebih dari 40 tahun	61	54%
<b>Lama Bekerja</b>		
Kurang dari 1 tahun	6	5%
1 - 3 tahun	14	13%
3 - 5 tahun	24	21%
Lebih dari 5 tahun	68	61%
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMA	4	4%
D3	3	3%
D4/S1	89	79%
S2	16	14%
<b>TOTAL</b>	112	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat diidentifikasi bahwa responden terbanyak berasal dari instansi MTsN 10 Sleman yaitu sebanyak 26 orang dengan persentase 23%, MTsN 7 Sleman yaitu sebanyak 22 orang dengan persentase 20%, kemudian MTsN 8 Sleman yaitu sebanyak 21 orang dengan persentase 19%, MTsN 3 Sleman yaitu sebanyak 20 orang dengan persentase 18%, MTsN 5 Sleman sebanyak 18 orang dengan persentase 16%, serta paling sedikit berasal dari instansi MTsN 9 Sleman sebanyak 5 orang dengan persentase 4%. Pada kelompok jenis kelamin, diidentifikasi bahwa mayoritas responden adalah perempuan yaitu sebanyak 69

orang dengan persentase 62%, sedangkan responden laki-laki sebanyak 43 orang dengan persentase 38%. Pada kelompok usia, mayoritas responden berusia lebih dari 40 tahun, yaitu sebanyak 61 orang dengan persentase 54%, kemudian usia 30-40 tahun sebanyak 34 orang dengan persentase 30%, dan terakhir usia 20-30 tahun dengan sebanyak 17 orang dengan persentase 15%. Pada kelompok lama bekerja, diidentifikasi bahwa mayoritas responden telah bekerja selama lebih dari lima tahun, yaitu sebanyak 68 orang dengan persentase 61%, kemudian selama 3-5 tahun sebanyak 24 orang dengan persentase 21%, 1-3 tahun sebanyak 14 orang dengan persentase 13%, dan hanya sedikit yang bekerja kurang dari 1 tahun yaitu sebanyak 6 orang dengan persentase 5%. Serta, pada kelompok pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan D4/S1, yaitu sebanyak 89 orang dengan persentase mencapai 79%, kemudian diikuti oleh lulusan S2 sebanyak 16 orang dengan persentase 14%, lulusan SMA sebanyak 4 orang dengan persentase 4%, dan yang paling sedikit adalah lulusan D3 yaitu sebanyak 3 orang dengan persentase 3%.

#### 4.2.2 Analisis Deskriptif Tanggapan Responden

Analisis deskriptif tanggapan responden dilaksanakan dengan menghitung nilai *mean* atau rata-rata pada masing-masing indikator yang selanjutnya akan diinterpretasikan dengan interval penilaian sebagaimana berikut:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden**

Interval	Interpretasi
1.00 s/d 1.80	Sangat rendah
1.81 s/d 2.60	Rendah
2.61 s/d 3.40	Sedang
3.41 s/d 4.20	Tinggi
4.21 s/d 5.00	Sangat tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

## 1. Variabel Endogen

Variabel endogen yang dilibatkan pada penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (Y). Adapun hasil analisis deskriptif tanggapan atas variabel ini sebagaimana berikut:

**Tabel 4.4**  
**Deskriptif Tanggapan Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)**

Kode	Item	Rata-rata	Interpretasi
OCB1	Saya senang membantu pekerjaan rekan kerja saya	3,34	Sedang
OCB2	Saya bersedia membantu pekerjaan rekan kerja saya yang kesulitan	3,33	Sedang
OCB3	Saya mengutamakan kepentingan umum instansi sekolah	3,39	Sedang
OCB4	Saya bersedia menempatkan kepentingan umum instansi sekolah di atas kepentingan pribadi saya.	3,30	Sedang
OCB5	Saya mengajak rekan kerja serta anak didik saya untuk berbuat baik	3,45	Tinggi
OCB6	Saya mengajak rekan kerja serta anak didik saya untuk beriman serta bertakwa pada Allah SWT	3,56	Tinggi
OCB7	Saya berupaya untuk menjaga keamanan tempat kerja	3,39	Sedang
OCB8	Saya berupaya untuk menghindari peluang bahaya di tempat kerja	3,51	Tinggi
Rata-rata Variabel		3,41	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat teridentifikasi bahwa rata-rata tanggapan responden atas variabel OCB diinterpretasikan tinggi dengan nilai rata-rata 3,41. Adapun indikator OCB6 merupakan indikator dengan nilai tertinggi sebesar 3,56 yang menyebutkan bahwa responden mengajak rekan kerja serta anak didik untuk beriman serta bertakwa pada Allah SWT dan dikategorikan sebagai tinggi. Sedangkan, indikator OCB4 merupakan indikator dengan nilai

terendah sebesar 3,30 yang menyebutkan bahwa responden bersedia menempatkan kepentingan umum instansi sekolah di atas kepentingan pribadi dan dikategorikan sebagai sedang.

## 2. Variabel Eksogen

Variabel eksogen yang dilibatkan pada penelitian ini adalah *servant leadership* (X). Adapun hasil analisis deskriptif tanggapan atas variabel ini sebagaimana berikut:

**Tabel 4.5**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Interpretasi</b>
SL1	Kepala sekolah atau atasan dapat mengetahui jika ada yang salah terkait pekerjaan.	3,37	Sedang
SL2	Kepala sekolah atau atasan menjadikan pengembangan karier karyawan sebagai prioritas.	3,37	Sedang
SL3	Karyawan akan mencari bantuan dari kepala sekolah atau atasan jika memiliki masalah pribadi.	3,34	Sedang
SL4	Kepala sekolah atau atasan menekankan pentingnya memberi kembali kepada masyarakat.	3,37	Sedang
SL5	Kepala sekolah atau atasan mengutamakan kepentingan terbaik karyawan di atas kepentingannya sendiri.	3,42	Tinggi
SL6	Kepala sekolah atau atasan memberi saya kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara yang menurut karyawan terbaik.	3,43	Tinggi
SL7	Kepala sekolah atau atasan tidak akan mengorbankan prinsip etika demi mencapai kesuksesan	3,43	Tinggi
Rata-rata Variabel		3,39	Sedang

### **Deskriptif Tanggapan Variabel *Servant Leadership* (X1)**

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat teridentifikasi bahwa rata-rata tanggapan responden atas variabel *servant leadership* diinterpretasikan sedang dengan nilai rata-rata 3,39. Adapun indikator SL6 dan SL7 merupakan indikator dengan nilai tertinggi sebesar 3,43 yang menyebutkan bahwa kepala sekolah memberi kebebasan menangani situasi sulit serta tidak mengorbankan prinsip etika demi kesuksesan dan dikategorikan sebagai tinggi. Sedangkan, indikator SL3 merupakan indikator dengan nilai terendah sebesar 3,34 yang menyebutkan bahwa karyawan akan mencari bantuan dari kepala sekolah jika memiliki masalah pribadi dan dikategorikan sebagai sedang.

### **3. Variabel Mediasi**

Variabel mediasi yang dilibatkan pada penelitian ini adalah kepuasan kerja (Z1) dan kecerdasan emosional (Z2). Adapun hasil analisis deskriptif tanggapan atas variabel ini sebagaimana berikut:

**Tabel 4.6****Deskriptif Tanggapan Variabel Kepuasan Kerja (Z1)**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Interpretasi</b>
KK1	Saya memiliki kesempatan untuk melakukan berbagai hal dari waktu ke waktu	3,31	Sedang
KK2	Saya memiliki kesempatan untuk menjadi seseorang yang berarti di lingkungan kerja	3,33	Sedang
KK3	Saya memiliki kesempatan untuk memberi tahu orang lain apa yang harus dilakukan	3,25	Sedang
KK4	Saya memiliki kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membutuhkan kemampuan yang saya miliki	3,28	Sedang
KK5	Saya merasa sangat puas dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu	3,33	Sedang
KK6	Saya sangat puas dengan bagaimana atasan membantu para bawahannya	3,33	Sedang
KK7	Saya sangat puas dengan kebijakan atasan yang telah diterapkan	3,24	Sedang
KK8	Saya sangat puas dengan gaji saya saat ini.	3,21	Sedang
KK9	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan karier kerja saya	3,15	Sedang
KK10	Saya sangat puas dengan kondisi kerja saat ini	3,19	Sedang
Rata-rata Variabel		3,26	Sedang

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat teridentifikasi bahwa rata-rata tanggapan responden atas variabel kepuasan kerja diinterpretasikan sedang dengan nilai rata-rata 3,26. Adapun indikator KK2, KK5, dan KK6 merupakan indikator dengan nilai tertinggi sebesar 3,33 yang menyebutkan bahwa responden memiliki kesempatan menjadi orang berarti, puas menyelesaikan pekerjaan, dan puas dengan bantuan atasan dan dikategorikan sebagai sedang. Sedangkan, indikator KK9 merupakan indikator dengan nilai terendah sebesar 3,15 yang menyebutkan bahwa responden memiliki kesempatan untuk mengembangkan karier kerja dan dikategorikan sebagai sedang.

**Tabel 4.7****Deskriptif Tanggapan Variabel Kecerdasan Emosional (Z2)**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Interpretasi</b>
KE1	Saya memiliki pemahaman yang baik tentang perasaan yang saya rasakan hampir sepanjang waktu.	3,37	Sedang
KE2	Saya memiliki pemahaman yang baik tentang emosi saya sendiri.	3,39	Sedang
KE3	Saya benar-benar memahami apa yang saya rasakan	3,46	Tinggi
KE4	Saya selalu tahu apakah saya bahagia atau tidak.	3,38	Sedang
KE5	Saya selalu mengetahui emosi teman-teman saya dari perilaku mereka.	3,17	Sedang
KE6	Saya adalah pengamat emosi orang lain yang baik.	3,25	Sedang
KE7	Saya peka terhadap perasaan dan emosi orang lain.	3,27	Sedang
KE8	Saya memiliki pemahaman yang baik tentang emosi orang-orang di sekitar saya.	3,33	Sedang
KE9	Saya selalu menetapkan tujuan untuk diri sendiri dan kemudian berusaha sebaik mungkin untuk mencapainya.	3,41	Tinggi
KE10	Saya selalu meyakinkan diri sendiri bahwa saya adalah orang yang kompeten.	3,33	Sedang
KE11	Saya adalah orang yang termotivasi.	3,42	Tinggi
KE12	Saya akan selalu mendorong diri sendiri untuk berusaha sebaik mungkin.	3,38	Sedang
KE13	Saya mampu mengendalikan emosi dan menangani kesulitan secara rasional.	3,40	Tinggi
KE14	Saya cukup mampu mengendalikan emosi saya sendiri.	3,52	Tinggi
KE15	Saya selalu bisa cepat tenang ketika saya sangat marah.	3,24	Sedang
KE16	Saya memiliki kendali yang baik atas emosi saya sendiri.	3,33	Sedang
Rata-rata Variabel		3,35	Sedang

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat teridentifikasi bahwa rata-rata tanggapan responden atas variabel kecerdasan emosional diinterpretasikan sedang dengan nilai rata-rata 3,35. Adapun indikator KE14 merupakan indikator dengan nilai tertinggi sebesar 3,52 yang menyebutkan bahwa responden cukup mampu

mengendalikan emosi sendiri dan dikategorikan sebagai tinggi. Sedangkan, indikator KE5 merupakan indikator dengan nilai terendah sebesar 3,17 yang menyebutkan bahwa responden selalu mengetahui emosi teman-teman dari perilaku mereka dan dikategorikan sebagai sedang.

### 4.3 Analisis SEM-PLS

Analisis SEM-PLS pada penelitian ini terdiri dari dua tahapan yaitu *outer model* dan *inner model*. Dengan rincian berikut:

#### 4.3.1 Analisis *Outer Model*

Analisis *outer model* atau *measurement model* disebut juga sebagai model pengukuran merupakan model luar pada SEM-PLS dari konstruksi yang menampilkan hubungan antara konstruk dan indikator variabel. Tahap ini meliputi teknik uji keabsahan data atau tahap mengevaluasi validitas dan reliabilitas dari model pengukuran dengan rincian pengujian berikut:

##### 1. *Convergent Validity*

*Convergent validity* adalah tahap menguji dan menganalisis indikator reflektif yang terlihat dari korelasi antar indikator dengan nilai konstruksinya. Alat ukur dinyatakan memenuhi *convergent validity* apabila ukuran reflektif memiliki nilai  $> 0,7$  (Hair et al., 2017). Berikut hasil pengukuran yang didapat pada penelitian ini:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Pengujian *Convergent Validity***

	Kecerdasan Emosional	Kepuasan Kerja	OCB	Servant Leadership
KE1	0,711			
KE2	0,789			
KE3	0,834			
KE4	0,777			
KE5	0,702			

KE6	0,707			
KE7	0,731			
KE8	0,751			
KE9	0,745			
KE10	0,802			
KE11	0,827			
KE12	0,765			
KE13	0,766			
KE14	0,797			
KE15	0,732			
KE16	0,705			
KK1		0,729		
KK2		0,732		
KK3		0,819		
KK4		0,775		
KK5		0,812		
KK6		0,769		
KK7		0,826		
KK8		0,734		
KK9		0,708		
KK10		0,727		
OCB1			0,710	
OCB2			0,742	
OCB3			0,771	
OCB4			0,715	
OCB5			0,715	
OCB6			0,778	
OCB7			0,731	
OCB8			0,743	
SL2				0,786
SL3				0,845
SL4				0,827
SL5				0,833
SL6				0,792
SL7				0,797
SL1				0,813

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat teridentifikasi bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* yang memenuhi *convergent validity* karena memiliki nilai  $> 0,7$ . Dengan demikian, dinyatakan valid dan lolos uji *convergent validity*.

## 2. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* adalah tahap menguji dan menganalisis hasil Fornell- Larcker dan Cross Loading. Alat ukur dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator terhadap variabel tersebut memiliki nilai yang lebih besar daripada dengan variabel lain. Berikut hasil pengukuran yang didapat pada penelitian ini:

**Tabel 4.9**

### **Hasil Pengujian *Discriminant Validity* dengan *Fornell Larcker***

	Kecerdasan Emosional	Kepuasan Kerja	OCB	Servant Leadership
Kecerdasan Emosional	0,760			
Kepuasan Kerja	0,438	0,764		
OCB	0,587	0,455	0,739	
Servant Leadership	0,511	0,360	0,354	0,813

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat teridentifikasi nilai *fornell larcker* variabel terhadap variabelnya sendiri memiliki nilai yang lebih besar daripada dengan variabel lain. Dengan demikian, dinyatakan valid dan lolos uji *discriminant validity*.

Pengujian selanjutnya dilaksanakan dengan *cross loading*. Berikut hasil pengukuran yang didapat pada penelitian ini:

**Tabel 4.10**

### **Hasil Pengujian *Discriminant Validity* dengan *Cross Loading***

	Kecerdasan Emosional	Kepuasan Kerja	OCB	Servant Leadership
KE1	0,711	0,280	0,365	0,371
KE2	0,802	0,293	0,425	0,376
KE3	0,827	0,413	0,559	0,467
KE4	0,765	0,347	0,513	0,374
KE5	0,766	0,333	0,445	0,378
KE6	0,797	0,390	0,579	0,442

KE7	0,732	0,273	0,354	0,357
KE8	0,705	0,257	0,334	0,302
KE9	0,789	0,329	0,464	0,354
KE10	0,834	0,431	0,490	0,467
KE11	0,777	0,360	0,511	0,441
KE12	0,702	0,274	0,327	0,348
KE13	0,707	0,308	0,390	0,395
KE14	0,731	0,274	0,420	0,326
KE15	0,751	0,347	0,395	0,382
KE16	0,745	0,340	0,438	0,378
KK1	0,291	0,729	0,340	0,234
KK2	0,303	0,727	0,228	0,218
KK3	0,289	0,732	0,335	0,246
KK4	0,429	0,819	0,401	0,340
KK5	0,372	0,775	0,393	0,282
KK6	0,363	0,812	0,374	0,321
KK7	0,349	0,769	0,372	0,285
KK8	0,349	0,826	0,375	0,332
KK9	0,297	0,734	0,304	0,254
KK10	0,266	0,708	0,300	0,183
OCB1	0,453	0,298	0,710	0,233
OCB2	0,474	0,303	0,742	0,226
OCB3	0,504	0,412	0,771	0,376
OCB4	0,460	0,358	0,715	0,314
OCB5	0,404	0,337	0,715	0,178
OCB6	0,419	0,381	0,778	0,296
OCB7	0,332	0,251	0,731	0,169
OCB8	0,375	0,310	0,743	0,250
SL2	0,425	0,353	0,253	0,786
SL3	0,473	0,303	0,317	0,845
SL4	0,401	0,282	0,303	0,827
SL5	0,382	0,348	0,251	0,833
SL6	0,422	0,247	0,287	0,792
SL7	0,363	0,203	0,299	0,797
SL1	0,433	0,296	0,305	0,813

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat teridentifikasi nilai *cross loading* konstruk terhadap variabelnya sendiri memiliki nilai yang lebih besar daripada dengan variabel lain. Dengan demikian, dinyatakan valid dan lolos uji *discriminant validity*.

### 3. Reliabilitas

Uji reliabilitas ini dilakukan dengan *composite reliability* atau tahap menguji dan menganalisis hasil *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Alat ukur dinyatakan memenuhi reliabilitas apabila nilai *cronbach's alpha* > 0,6 serta *composite reliability* > 0,70. Berikut hasil pengukuran yang didapat pada penelitian ini:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)
Kecerdasan Emosional	0,951	0,955	0,956
Kepuasan Kerja	0,921	0,927	0,933
Organizational Citizenship Behavior	0,881	0,885	0,906
Servant Leadership	0,915	0,917	0,932

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat teridentifikasi nilai *cronbach's alpha* > 0,6 serta *composite reliability* keduanya > 0,7. Dengan demikian, dinyatakan reliabel dan lolos uji reliabilitas.

#### 4.3.2 Analisis *Inner Model*

*Inner model* atau *structural model* merupakan model yang menghubungkan konstruk bersama-sama konstruksi serta menampilkan hubungan-hubungan atau jalur antar konstruksi. Dimana evaluasi *inner model* merupakan tahap mengevaluasi kecocokan dan kebaikan model serta menganalisis hubungan yang terdapat pada model dengan rincian pengujian berikut:

##### 1. Uji *R-Square*

Uji *r-square* merupakan pengujian kecocokan model struktural atau koefisien determinasi dimana *r-square* adalah cerminan kemampuan konstruk

endogen dijelaskan oleh konstruk eksogen. Model struktural dianggap substansial tatkala nilai *r-square* 0,67. Jika nilai *r-square* 0,33 maka disebut moderat serta nilai 0,19 disebut lemah. Berikut hasil pengukuran yang didapat pada penelitian ini:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Pengujian *R-Square***

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kecerdasan Emosional	0,262	0,255
Kepuasan Kerja	0,129	0,121
Organizational Citizenship Behavior	0,393	0,377

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat teridentifikasi bahwa variabel *servant leadership*, kecerdasan emosional, dan kepuasan kerja membentuk OCB (Y) sebesar 0,393 atau 39,3%, sehingga terkategori berpengaruh moderat. Selain itu, nilai *R-Square* untuk variabel kecerdasan emosional (Z2) adalah sebesar 0,262 atau 26,2%, yang berarti variabel *servant leadership* mampu menjelaskan variansi kecerdasan emosional sebesar 26,2%. Terakhir, variabel kepuasan kerja (Z1) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,129 atau 12,9%, yang menunjukkan bahwa kontribusi *servant leadership* terhadap pembentukan kepuasan kerja tergolong lemah, yakni sebesar 12,9%.

## 2. Uji *Q-Square*

Uji *q-square* merupakan pengujian kecocokan model struktural atau kapabilitas prediksi kebaikan nilai yang dihasilkan. Nilai *q-square* didapatkan dengan prosedur penutup *blindfolding* di aplikasi SmartPLS. Model struktural dianggap lemah tatkala nilai *q-square* sebesar berada di antara 0,02 dan 0,15. Jika nilai *q-square* berada di antara 0,15 dan 0,35 maka dianggap sedang dan

dianggap besar ketika lebih dari 0,35. Berikut hasil pengukuran yang didapat pada penelitian ini:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Pengujian *Q-Square***

Variabel	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kecerdasan Emosional	1792,000	1549,031	0,136
Kepuasan Kerja	1120,000	1041,468	0,070
Organizational Citizenship Behavior	896,000	714,102	0,203
Servant Leadership	784,000	784,000	0,000

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat teridentifikasi bahwa nilai *q-square* untuk variabel kecerdasan emosional sebesar 0,136, kepuasan kerja sebesar 0,070, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 0,203. Mengingat ketiga nilai *q-square* tersebut lebih besar dari 0, maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki predictive relevance yang baik. Adapun nilai *q-square* OCB tergolong moderat dikarenakan nilainya berada dalam rentang 0,15 hingga 0,35. Sementara itu, nilai *q-square* pada variabel kecerdasan emosional dan kepuasan kerja tergolong lemah karena berada di bawah 0,15, namun tetap memiliki nilai prediktif karena tetap berada di atas angka nol.

### 3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan pengujian kesesuaian hipotesis yang ditetapkan dengan hasil penelitian dimana pada SEM-PLS dilaksanakan dengan melihat nilai t-statistik serta nilai probabilitas. Nilai t-statistik dan probabilitas ini didapatkan melalui proses *bootstrapping* pada SmartPLS dengan nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96 yang didasarkan pada tingkat kesalahan 5%. Berikut hasil pengukuran yang didapat pada penelitian ini:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Servant Leadership -> Organizational Citizenship Behavior	0,029	0,031	0,116	0,253	0,801
Servant Leadership -> Kepuasan Kerja	0,360	0,373	0,089	4,021	0,000
Servant Leadership -> Kecerdasan Emosional	0,511	0,517	0,082	6,237	0,000
Kepuasan Kerja -> Organizational Citizenship Behavior	0,240	0,251	0,120	2,003	0,045
Kecerdasan Emosional -> Organizational Citizenship Behavior	0,467	0,462	0,127	3,669	0,000
Servant Leadership -> Kepuasan Kerja -> Organizational Citizenship Behavior	0,086	0,095	0,055	1,569	0,117
Servant Leadership -> Kecerdasan Emosional -> Organizational Citizenship Behavior	0,239	0,236	0,068	3,527	0,000

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, apabila dibandingkan dengan t-tabel 1,96, maka dapat teridentifikasi bahwa:

1. Pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai sampel asli sebesar 0,029 dan nilai *t-statistics*  $0,253 < 1,96$  atau *p-value*  $0,801 > 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 ditolak..
2. Pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai sampel asli sebesar 0,360 dan nilai *t-statistics*  $4,021 > 1,96$  atau *p-value*  $0,000 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima.

3. Pengaruh *servant leadership* terhadap kecerdasan emosional memiliki nilai sampel asli sebesar 0,511 dan nilai *t-statistics*  $6,237 > 1,96$  atau *p-value*  $0,000 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima.
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai sampel asli sebesar 0,240 dan nilai *t-statistics*  $2,003 > 1,96$  atau *p-value*  $0,045 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima
5. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai sampel asli sebesar 0,467 dan nilai *t-statistics*  $3,669 > 1,96$  atau *p-value*  $0,000 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 diterima
6. Pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja memiliki nilai sampel asli sebesar 0,086 dan nilai *t-statistics*  $1,569 < 1,96$  atau *p-value*  $0,117 > 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 ditolak
7. Pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kecerdasan emosional memiliki nilai sampel asli sebesar 0,239 dan nilai *t-statistics*  $3,527 > 1,96$  atau *p-value*  $0,000 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 diterima.

**Tabel 4.16**

**Hasil Rekapitulasi Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Keterangan
H1: Terdapat pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> dari perspektif Islami	H1 ditolak
H2: Terdapat pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap kepuasan kerja	H2 diterima
H3: Terdapat pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap kecerdasan emosional	H3 diterima

H4: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> dari perspektif Islami	H4 diterima
H5: Terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> dari perspektif Islami	H5 diterima
H6: Terdapat pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan <i>servant leadership</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> dari perspektif Islami	H6 ditolak
H7: Terdapat pengaruh kecerdasan emosional dalam memediasi hubungan <i>servant leadership</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> dari perspektif Islami	H7 diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

#### 4.4 Pembahasan

Penelitian ini mengkaji pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui mediasi kecerdasan emosional dan kepuasan kerja pada tenaga kerja di MTsN Kabupaten Sleman. Dimana responden penelitian ini sebanyak 112 orang tenaga kerja di MTsN Kabupaten Sleman memberikan tanggapan yang sedang terhadap variabel *servant leadership* dengan nilai 3,39; tanggapan sedang terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai 3,26; tanggapan sedang terhadap variabel kecerdasan emosional dengan nilai 3,35; serta tanggapan tinggi terhadap variabel OCB dengan nilai 3,41. Secara garis besar, penelitian ini mampu mengungkapkan bahwa OCB dapat dimediasi secara efektif oleh kecerdasan emosional dalam hubungan dengan *servant leadership*. Namun demikian, variabel kepuasan kerja tidak dapat berperan sebagai mediator.

Adapun berkaitan dengan hubungan mediasi pada [H7] dibuktikan bahwa kecerdasan emosional terbukti mampu memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB secara signifikan, sekalipun *servant leadership* ditemukan tidak signifikan berpengaruh secara langsung terhadap OCB [H1]. Kendati demikian, pengaruh mediasi tersebut didukung dengan penemuan bahwa secara langsung, *servant*

*leadership* dapat mempengaruhi kecerdasan emosional [H3], juga bahwa kecerdasan emosional terbukti secara langsung mempengaruhi OCB [H5]. Namun hasil yang berbeda ditemukan bahwa variabel kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB [H6], sekalipun secara langsung, *servant leadership* terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja [H2], begitu pula kepuasan kerja terbukti mampu mempengaruhi OCB secara langsung [H4].

#### **4.4.1 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islami**

Hasil penelitian ini sebagaimana pada uji hipotesis mengonfirmasi bahwa tidak terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada tenaga kerja pada MTsN di Kabupaten Sleman. Hasil ini didasari pada nilai sampel asli sebesar 0,029 dan nilai *t-statistics*  $0,253 < 1,96$  atau *p-value*  $0,801 > 0,05$  sehingga hipotesis ditolak. Hasil ini bertentangan dengan literatur terdahulu yang mengonfirmasi bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap OCB (Nguyen et al., 2025; Demissie et al., 2024; Hanaysha, 2022). Dengan demikian, hasil ini berarti bahwa *servant leadership* yang diadopsi oleh pemimpin tidak berkaitan dengan pembentukan perilaku OCB pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior*, namun bekerja melalui kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi. Temuan ini selaras dengan pandangan yang menekankan bahwa faktor internal individu berperan penting dalam membentuk outcome relasional dalam konteks kepemimpinan (Linando & Halim, 2023). Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan tidak selalu termanifestasi secara langsung pada perilaku kerja, melainkan dapat bekerja melalui karakteristik psikologis individu sebelum akhirnya tercermin dalam

perilaku positif di lingkungan organisasi.

Kondisi dimana *servant leadership* tidak mempengaruhi pembentukan perilaku OCB dimungkinkan terjadi karena berbagai faktor. Pada kasus ini, dimungkinkan bahwa terdapat aspek lain yang lebih dominan dalam menggerakkan tenaga kerja untuk bekerja melebihi tugas dan tanggung jawab pekerjaannya (Ludin & Mukti, 2023). Pada konteks lingkungan institusi pendidikan, seringkali perilaku OCB lebih dipengaruhi oleh nilai-nilai pengabdian individu atau motivasi intrinsik dibandingkan dengan gaya kepemimpinan atasan semata (Rusadi et al., 2025).

Lebih lanjut, kondisi seperti ini dapat tercipta karena adanya faktor lain di luar penelitian ini, yakni kemungkinan rendahnya motivasi ekstrinsik pegawai dalam bekerja, yang mana motivasi ini berasal dari upaya organisasi bagi individu pegawai. Motivasi ekstrinsik ini semisal dapat berupa *quality of work life* yang diperhatikan dengan baik oleh organisasi dengan memastikan bahwa tenaga kerja merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya (Pahlawan, 2023). Selain itu, bentuk lainnya dapat berupa lingkungan kerja dimana organisasi menumbuhkan suasana yang bersahabat serta menyediakan tempat kerja yang aman dan terlindungi (Dewantara & Tambunan, 2023). Apabila faktor-faktor pendukung eksternal ini tidak dirasakan secara optimal oleh tenaga kerja, maka gaya kepemimpinan *servant leadership* yang diterapkan oleh atasan tidak akan cukup kuat untuk menstimulasi perilaku sukarela di luar kewajiban formal mereka.

Di sisi lain, temuan ini tidak serta-merta menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak penting dalam pembentuk OCB Islami, melainkan mengindikasikan bahwa dalam konteks lembaga pendidikan Islam, pengaruh kepemimpinan bekerja melalui mekanisme tidak langsung atau *indirect effect*. Pada konteks organisasi islam, perilaku sukarela atau OCB sering kali sudah menjadi

bagian dari etos kerja spiritual yang mandiri berbasis religiusitas dan etika kerja (Mustakhirah & Helmy, 2021). Hal ini berbeda dengan temuan pada organisasi profit atau konteks non-religius yang umumnya menunjukkan hubungan langsung (Fathkhurrahman et al., 2024). Perbedaan ini dapat diterima secara ilmiah karena dalam budaya organisasi madrasah yang kental dengan nilai pengabdian, pegawai cenderung melakukan tugas ekstra bukan karena instruksi atau gaya kepemimpinan atasan semata, melainkan karena dorongan internal yang lebih kuat.

Ketidaksignifikanan pengaruh langsung ini juga sejalan dengan argumen kritis yang disampaikan oleh Ramdini et al. (2024) bahwa dalam struktur organisasi pendidikan yang birokratis, penerapan *servant leadership* yang terlalu permisif atau fokus pada pelayanan dapat menyebabkan bias otoritas. Di lingkungan MTsN yang memiliki aturan birokrasi kaku, sosok pemimpin yang sangat melayani mungkin dianggap sebagai hal yang positif bagi iklim kerja, namun tidak cukup kuat untuk secara otomatis menggerakkan OCB tanpa adanya variabel perantara yang menyentuh aspek psikologis pegawai secara personal.

Berdasarkan analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa H1 ditolak karena tidak ditemukan pengaruh positif dan signifikan dari *servant leadership* terhadap OCB secara langsung.

#### **4.4.2 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini sebagaimana pada uji hipotesis mengonfirmasi bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja pada tenaga kerja pada MTsN di Kabupaten Sleman. Hasil ini didasari pada nilai sampel asli sebesar 0,360 dan nilai *t-statistics*  $4,021 > 1,96$  atau *p-value*  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis diterima. Hasil ini sejalan dengan literatur terdahulu yang mengonfirmasi bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Vrcelj et al., 2024;

Aruoren & Erhuen, 2023; Dami et al., 2022). Dengan demikian, hasil ini berarti bahwa *servant leadership* yang diadopsi oleh pemimpin dapat mempengaruhi pembentukan kepuasan kerja pegawai.

Apabila ditelaah berdasarkan tabel 4.5, variabel *servant leadership* dibentuk oleh 7 indikator, dimana indikator dengan nilai rata-rata tertinggi menyebutkan bahwa kepala sekolah memberi kebebasan menangani situasi sulit serta tidak mengorbankan prinsip etika demi kesuksesan. Hal ini berarti bahwa pimpinan di lingkungan MTsN Kabupaten Sleman telah mampu memberikan kepercayaan dan otonomi kepada bawahannya, serta menunjukkan integritas moral yang tinggi dalam menjalankan tugasnya. Kepercayaan yang diberikan pimpinan ini menciptakan iklim kerja yang kondusif, di mana pegawai merasa didukung dan dihargai dalam menghadapi tantangan profesinya. Kemudian berdasarkan tabel 4.6, variabel kepuasan kerja dibentuk oleh 10 indikator, dimana indikator dengan nilai rata-rata tertinggi menyebutkan bahwa pegawai memiliki kesempatan menjadi orang berarti, puas menyelesaikan pekerjaan, dan puas dengan bantuan atasan. Hal ini berarti bahwa tenaga kerja di MTsN Kabupaten Sleman merasakan adanya pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri di tempat kerja, di mana mereka merasa kontribusinya diakui dan bermakna bagi institusi serta mendapatkan cukup dukungan teknis maupun moral dari atasan, sehingga hal tersebut berkorelasi pada tingginya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *servant leadership* yang tinggi secara positif berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja, dimana kondisi kerja, termasuk bagaimana cara memimpin seorang atasan yang cenderung memberikan kepercayaan dan dukungan bagi pegawai, akan memberikan dampak pada munculnya kepuasan kerja pegawai (Vrcelj et al., 2024). Otonomi yang diberikan

pimpinan sebagai manifestasi *servant leadership*, secara langsung menjawab kebutuhan pegawai untuk merasa berarti, yang merupakan inti dari kepuasan kerja mereka. Pegawai yang merasa dilayani dan didukung oleh pimpinannya akan membentuk kepercayaan, menciptakan integritas, serta menguatkan hubungan jangka panjangnya dengan organisasi (Dami et al., 2022). Pada akhirnya, terbukti bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* berperan penting dalam mendorong munculnya kepuasan kerja pegawai (Aruoren & Erhuen, 2023).

Berdasarkan analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa H2 diterima karena ditemukan pengaruh positif dan signifikan dari *servant leadership* terhadap kepuasan kerja secara langsung.

#### **4.4.3 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kecerdasan Emosional**

Hasil penelitian ini sebagaimana pada uji hipotesis mengonfirmasi bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap kecerdasan emosional pada tenaga kerja pada MTsN di Kabupaten Sleman. Hasil ini didasari pada nilai sampel asli sebesar 0,511 dan nilai *t-statistics*  $6,237 > 1,96$  atau *p-value*  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis diterima. Hasil ini sejalan dengan literatur terdahulu yang mengonfirmasi bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kecerdasan emosional (Malik et al., 2022; Zhang et al., 2025; Ullah et al., 2023). Dengan demikian, hasil ini berarti bahwa *servant leadership* yang diadopsi oleh pemimpin dapat mempengaruhi pembentukan kecerdasan emosional pegawai.

Apabila ditelaah berdasarkan tabel 4.5, variabel *servant leadership* dibentuk oleh 7 indikator, dimana indikator dengan nilai rata-rata tertinggi menyebutkan bahwa kepala sekolah memberi kebebasan menangani situasi sulit serta tidak mengorbankan prinsip etika demi kesuksesan. Hal ini berarti bahwa pimpinan di lingkungan MTsN Kabupaten Sleman telah mampu memberikan kepercayaan dan

otonomi kepada bawahannya, serta menunjukkan integritas moral yang tinggi dalam menjalankan tugasnya. Kepercayaan yang diberikan pimpinan ini menciptakan iklim kerja yang kondusif, di mana pegawai merasa didukung dan dihargai dalam menghadapi tantangan profesinya. Kemudian berdasarkan tabel 4.7, variabel kecerdasan emosional dibentuk oleh 16 indikator, dimana indikator dengan nilai rata-rata tertinggi menyebutkan bahwa pegawai memiliki cukup kemampuan dalam mengendalikan emosi sendiri. Hal ini berarti bahwa tenaga kerja di MTsN Kabupaten Sleman memiliki kesadaran diri dan regulasi diri yang baik dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Kemampuan pegawai dalam mengelola emosi pribadi ini dipicu oleh gaya kepemimpinan melayani yang diterapkan kepala sekolah, di mana rasa aman dan dukungan yang diberikan pimpinan memungkinkan pegawai untuk tetap tenang dan objektif dalam menjalankan tugas-tugas kependidikan mereka.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa perilaku *servant leadership* atasan akan memungkinkan pegawai untuk membangun kepercayaan diri dalam pekerjaan mereka serta mengembangkan lingkungan kerja yang positif, dan pada gilirannya akan memicu proses pembelajaran sosial di mana dimana pegawai akan mengembangkan kemampuan regulasi emosi yang baik (Malik et al., 2022). Perilaku *servant leadership* atasan akan memungkinkan pegawai untuk merasa dilayani sehingga memiliki regulasi emosi yang baik serta memunculkan kecerdasan emosional pegawai (Zhang et al., 2025). Dengan memilih pemimpin yang secara alami menunjukkan kecenderungan kepemimpinan yang melayani, organisasi dapat menciptakan tim yang lebih positif, termasuk dalam hal kecerdasan emosional pegawainya (Ullah et al., 2023)

Berdasarkan analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa H3 diterima karena ditemukan pengaruh positif dan signifikan dari *servant leadership* terhadap kecerdasan emosional secara langsung.

#### **4.4.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islami**

Hasil penelitian ini sebagaimana pada uji hipotesis mengonfirmasi bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB pada tenaga kerja pada MTsN di Kabupaten Sleman. Hasil ini didasari pada nilai sampel asli sebesar 0,240 dan nilai *t-statistics*  $2,003 > 1,96$  atau *p-value*  $0,045 < 0,05$ , sehingga hipotesis diterima. Hasil ini sejalan dengan literatur terdahulu yang mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB (Elvina et al., 2023; Alkhadher et al., 2020; Liu et al., 2023). Dengan demikian, hasil ini berarti bahwa kepuasan kerja pegawai dapat mempengaruhi pembentukan perilaku OCB pegawai.

Apabila ditelaah berdasarkan tabel 4.6, variabel kepuasan kerja dibentuk oleh 10 indikator, dimana indikator dengan nilai rata-rata tertinggi menyebutkan bahwa pegawai memiliki kesempatan menjadi orang berarti, puas menyelesaikan pekerjaan, dan puas dengan bantuan atasan. Hal ini berarti bahwa tenaga kerja di MTsN Kabupaten Sleman merasakan adanya pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri di tempat kerja, di mana mereka merasa kontribusinya diakui dan bermakna bagi institusi serta mendapatkan cukup dukungan teknis maupun moral dari atasan, sehingga hal tersebut berkorelasi pada tingginya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Kemudian berdasarkan tabel 4.4, variabel OCB dibentuk oleh 8 indikator, dimana indikator dengan nilai rata-rata tertinggi menyebutkan bahwa pegawai mengajak rekan kerja serta anak didik untuk beriman serta bertakwa pada Allah SWT. Hal ini berarti bahwa tenaga kerja di MTsN Kabupaten Sleman tidak

hanya memandang pekerjaan sebagai pemenuhan kewajiban profesional semata, tetapi juga sebagai ladang ibadah dan dakwah. Kepuasan yang mereka peroleh dari lingkungan kerja mendorong munculnya kesediaan untuk melampaui deskripsi tugas standar atau melaksanakan perilaku OCB dengan cara memberikan pengaruh spiritual yang positif kepada lingkungan sekolah, yang mencerminkan integrasi nilai-nilai religiusitas dalam perilaku berorganisasi.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa pegawai yang puas terhadap dukungan, termasuk dukungan aktualisasi diri pada pekerjaannya, cenderung menunjukkan perilaku positif di tempat kerja, termasuk perilaku OCB (Elvina et al., 2023). Ketika pegawai merasa organisasi telah menyediakan kondisi kerja yang memuaskan dan memberikan perlakuan yang menguntungkan, maka pegawai yang merasa puas akan menunjukkan perilaku OCB sebagai bentuk timbal balik kepada organisasi karena telah memperlakukan mereka dengan baik (Alkhadher et al., 2020). Pada akhirnya, kepuasan kerja menjadi kunci untuk memotivasi pegawai agar mengabdikan diri untuk meningkatkan kinerja kerja mereka, serta memunculkan perilaku OCB (Liu et al., 2023). Dalam konteks lingkungan yang islami, kepuasan kerja menjadi kunci untuk memotivasi pegawai dalam memunculkan perilaku OCB yang diwujudkan melalui semangat saling menasihati dalam kebaikan dan ketaatan.

Berdasarkan analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa H4 diterima karena ditemukan pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap OCB secara langsung

#### **4.4.5 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islami**

Hasil penelitian ini sebagaimana pada uji hipotesis mengonfirmasi bahwa terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap OCB pada tenaga kerja pada MTsN di Kabupaten Sleman. Hasil ini didasari pada nilai sampel asli sebesar 0,467 dan nilai *t-statistics*  $3,669 > 1,96$  atau *p-value*  $0,000 < 0,05$ , sehingga hipotesis diterima. Hasil ini sejalan dengan literatur terdahulu yang mengonfirmasi bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap OCB (Meniado, 2020; Wahyuni et al., 2025; Almahdali et al., 2021). Dengan demikian, hasil ini berarti bahwa kecerdasan emosional pegawai dapat mempengaruhi pembentukan perilaku OCB pegawai.

Apabila ditelaah berdasarkan tabel 4.7, variabel kecerdasan emosional dibentuk oleh 16 indikator, dimana indikator dengan nilai rata-rata tertinggi menyebutkan bahwa pegawai memiliki cukup kemampuan dalam mengendalikan emosi sendiri. Hal ini berarti bahwa tenaga kerja di MTsN Kabupaten Sleman memiliki kesadaran diri dan regulasi diri yang baik dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Kemampuan pegawai dalam mengelola emosi pribadi ini dipicu oleh gaya kepemimpinan melayani yang diterapkan kepala sekolah, di mana rasa aman dan dukungan yang diberikan pimpinan memungkinkan pegawai untuk tetap tenang dan objektif dalam menjalankan tugas-tugas kependidikan mereka. Kemudian berdasarkan tabel 4.4, variabel OCB dibentuk oleh 8 indikator, dimana indikator dengan nilai rata-rata tertinggi menyebutkan bahwa pegawai mengajak rekan kerja serta anak didik untuk beriman serta bertakwa pada Allah SWT. Hal ini berarti bahwa tenaga kerja di MTsN Kabupaten Sleman tidak hanya memandang pekerjaan sebagai pemenuhan kewajiban profesional semata, tetapi juga sebagai ladang ibadah dan dakwah. Kecerdasan emosional yang matang memungkinkan pegawai untuk melakukan internalisasi nilai-nilai agama dalam interaksi sosial mereka, sehingga mereka mampu mengajak pada kebaikan dengan cara yang bijak.

Kestabilan emosi ini menjadi modal utama bagi pegawai untuk menunjukkan kepedulian di luar tugas formal, yang pada akhirnya memperkuat karakter religius di lingkungan madrasah.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa pegawai dengan kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kecenderungan lebih besar untuk membantu rekan kerja mereka dan merespons dengan tepat berbagai situasi organisasi, serta lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku OCB (Meniado, 2020). Pegawai dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan berkinerja lebih baik di tempat kerja mereka, berupaya memberikan kontribusi penting bagi pencapaian tujuan perusahaan, serta lebih cenderung menunjukkan perilaku positif (Wahyuni et al., 2025). Pada akhirnya, pegawai dalam menjalankan pekerjaannya harus mampu mengelola emosinya, sehingga dapat mewujudkan dan meningkatkan perilaku OCB yang akan menguntungkan perusahaan (Almahdali et al., 2021). Dalam konteks lingkungan yang islami, kecerdasan emosional yang matang dapat mendorong terciptanya perilaku OCB dimana pegawai bersikap peduli dalam menciptakan ketaatan pada lingkungan kerjanya.

Berdasarkan analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa H5 diterima karena ditemukan pengaruh positif dan signifikan dari kecerdasan emosional terhadap OCB secara langsung.

#### **4.4.6 Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islami**

Hasil penelitian ini sebagaimana pada uji hipotesis mengonfirmasi bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap OCB melalui kepuasan kerja pada tenaga kerja pada MTsN di Kabupaten Sleman. Hasil ini didasari pada nilai sampel asli sebesar 0,086 dan nilai *t-statistics*  $1,569 < 1,96$  atau *p-value*  $0,117 > 0,05$ ,

sehingga hipotesis ditolak. Hasil ini bertentangan dengan literatur terdahulu yang mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB (Nazarian et al., 2025; Fathkhurrahman et al., 2024; Sutanto & Hoo, 2025). Dengan demikian, hasil ini berarti bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan perilaku OCB pegawai.

Hasil ini didukung oleh penemuan pada hipotesis pertama dimana secara langsung, *servant leadership* tidak mampu mempengaruhi OCB yang dimungkinkan terjadi karena terdapat aspek lain yang lebih dominan dalam menggerakkan tenaga kerja untuk bekerja melebihi tugas dan tanggung jawab pekerjaannya (Ludin & Mukti, 2023). Dalam konteks MTsN di Kabupaten Sleman, perilaku OCB yang ditunjukkan melalui tindakan mengajak rekan kerja beriman dan bertakwa mungkin lebih didorong oleh motivasi spiritual internal daripada rasa puas terhadap gaya kepemimpinan yang melayani maupun fasilitas organisasi. Pegawai cenderung memandang perilaku OCB sebagai kewajiban moral keagamaan yang tidak bergantung pada tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Beberapa literatur terdahulu juga menemukan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tidak dapat mendukung terciptanya perilaku OCB saat dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan yang melayani (Monica & Partina, 2024). Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun pimpinan telah menerapkan gaya kepemimpinan melayani yang meningkatkan kepuasan kerja, hal tersebut tidak secara otomatis memicu perilaku OCB Islami. Hal ini dikarenakan karakter religiusitas pegawai yang sudah terbentuk kuat membuat mereka tetap

menunjukkan perilaku positif tanpa perlu dimediasi oleh rasa puas terhadap organisasi.

Kepuasan kerja ditemukan tidak berhasil memediasi hubungan antara kepemimpinan dan OCB. Hal ini memberikan refleksi mendalam bahwa bagi pegawai madrasah, kepuasan kerja yang cenderung bersifat eksternal dan material seperti fasilitas atau kompensasi, bukanlah pendorong utama perilaku *extra-role*. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku OCB Islami di lingkungan ini lebih bersifat transendental dimana pegawai akan tetap memberikan kontribusi terbaiknya selama mereka memiliki kematangan emosional dan spiritual, meskipun mereka mungkin merasa tidak puas terhadap aspek-aspek materialistik dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, dorongan internal berupa kecerdasan emosional terbukti jauh lebih dominan daripada evaluasi eksternal kepuasan kerja dalam membentuk perilaku pengabdian di madrasah. Hal ini didukung oleh Mustakhirah & Helmy (2021) yang menyebutkan bahwa pada konteks organisasi islam, perilaku sukarela atau OCB dibentuk oleh faktor internal seperti religiusitas, sehingga perilaku ini sudah menjadi bagian dari etos kerja spiritual yang mandiri, tidak dibentuk oleh faktor eksternal.

Berdasarkan analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa H6 ditolak karena tidak ditemukan pengaruh positif dan signifikan dari peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh *servant leadership* terhadap OCB.

#### **4.4.7 Pengaruh Kecerdasan Emosional dalam Memediasi Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islami**

Hasil penelitian ini sebagaimana pada uji hipotesis mengonfirmasi bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap OCB melalui kecerdasan emosional

pada tenaga kerja pada MTsN di Kabupaten Sleman. Hasil ini didasari pada nilai sampel asli sebesar 0,239 dan nilai *t-statistics*  $3,527 > 1,96$  atau *p-value*  $0,000 < 0,05$ , sehingga hipotesis diterima. Hasil ini sejalan dengan literatur terdahulu yang mengonfirmasi bahwa kecerdasan emosional dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap OCB (Albdareen, 2024; Kumari et al., 2022; Elche et al., 2020). Dengan demikian, hasil ini berarti bahwa kecerdasan emosional mampu memediasi *servant leadership* dalam mempengaruhi pembentukan perilaku OCB pegawai.

Hasil ini didukung oleh hipotesis ketiga dan kelima yang menemukan bahwa secara langsung, kecerdasan emosional berpengaruh terhadap OCB, sebagaimana *servant leadership* juga dapat mempengaruhi kecerdasan emosional. Hal ini mengonfirmasi bahwa kecerdasan emosional yang matang disertai dengan gaya kepemimpinan yang melayani akan saling mendukung dalam memungkinkan pegawai untuk melakukan internalisasi nilai-nilai agama dalam interaksi sosial mereka serta menumbuhkan kepedulian di luar tugas formal, yang pada akhirnya memperkuat karakter religius di lingkungan madrasah.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kecerdasan emosional pegawai secara signifikan dapat mendukung pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap tingkat OCB pegawai yang lebih tinggi di tempat kerja (Kumari et al., 2022). Kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan sangat penting dalam suatu organisasi, yang apabila dijalankan dengan tepat akan memengaruhi perilaku kewarganegaraan pegawainya, terlebih apabila individu pegawai memiliki kecerdasan emosional yang baik (Albdareen, 2024). Dalam konteks lingkungan yang islami, kecerdasan emosional yang matang disertai dukungan yang besar dari pemimpin, dapat mendorong terciptanya perilaku OCB

dimana pegawai bersikap peduli dalam menciptakan ketaatan pada lingkungan kerjanya.

Berdasarkan analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa H7 diterima karena ditemukan pengaruh positif dan signifikan dari peran mediasi kecerdasan emosional pada pengaruh *servant leadership* terhadap OCB.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja dan kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi pada tenaga kerja MTsN di Kabupaten Sleman, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melayani yang diterapkan kepala sekolah tidak secara langsung menjadi pendorong utama perilaku sukarela pegawai, yang diduga karena dominannya motivasi intrinsik dan nilai pengabdian individu di lingkungan madrasah.
2. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini membuktikan bahwa pimpinan yang memberikan otonomi dan menjunjung integritas moral mampu menciptakan iklim kerja kondusif yang meningkatkan kepuasan pegawai.
3. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecerdasan emosional. Dukungan dan rasa aman dari pimpinan memungkinkan pegawai mengembangkan regulasi emosi dan kesadaran diri yang lebih baik.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Pegawai yang merasa kontribusinya diakui dan bermakna cenderung membalas kebaikan institusi dengan perilaku OCB, terutama dalam aspek mengajak pada kebaikan dalam perspektif Islami.

5. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Kematangan emosi memungkinkan pegawai melakukan internalisasi nilai agama sehingga lebih peduli terhadap lingkungan kerja di luar tugas formalnya.
6. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Kepuasan yang dirasakan pegawai akibat kepemimpinan melayani tidak cukup kuat untuk menstimulasi OCB, karena perilaku OCB di madrasah lebih didorong oleh motivasi spiritual internal.
7. Kecerdasan emosional mampu memediasi hubungan antara *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Gaya kepemimpinan yang melayani efektif membangun kecerdasan emosional pegawai, yang kemudian menjadi modal utama bagi mereka untuk terlibat dalam perilaku positif dan religius di lingkungan kerja.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak MTsN di Kabupaten Sleman. Pertama, berkaitan dengan *servant leadership*, MTsN di Kabupaten Sleman perlu mengintegrasikan nilai islami dalam kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan temuan menunjukkan bahwa pegawai MTsN memiliki orientasi spiritual yang kuat yang terwujud dari sikap OCB dalam mengajak pada kebaikan. Oleh karena itu, gaya *servant leadership* yang diterapkan harus tetap berlandaskan pada prinsip etika dan integritas islami. Pimpinan yang konsisten menjaga etika akan lebih dihargai dan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara signifikan. Hal ini dapat dilaksanakan dengan menerapkan sistem *coaching* berbasis keteladanan dimana

pimpinan tidak hanya memberikan instruksi, tetapi terjun langsung dalam kegiatan pelayanan madrasah, seperti menyambut siswa di gerbang pagi hari atau memimpin salat berjamaah. Selain itu, pimpinan dapat membuat kebijakan 'Dialog Terbuka Bulanan' yang santun dan inklusif untuk menyerap aspirasi pegawai tanpa sekat hierarki yang kaku, guna memastikan setiap keputusan diambil secara musyawarah.

Kedua, berkaitan dengan kepuasan kerja, pihak MTsN perlu mempertahankan dan meningkatkan faktor-faktor yang mendukung aktualisasi diri pegawai. Temuan menunjukkan bahwa pemberian otonomi dan kepercayaan dari kepala sekolah menjadi faktor utama yang membuat pegawai merasa menjadi merasa berarti dan puas dengan bantuan atasan. Oleh karena itu, pimpinan disarankan untuk terus memberikan ruang bagi pegawai dalam mengambil keputusan teknis dan menangani situasi sulit secara mandiri. Meskipun kepuasan kerja tidak menjadi perantara bagi terbentuknya OCB dalam penelitian ini, tingkat kepuasan yang tinggi tetap krusial untuk menjaga loyalitas dan kesejahteraan psikologis pegawai di lingkungan madrasah agar tetap kondusif. Hal ini dapat dilaksanakan dengan menerapkan sistem delegasi berbasis kompetensi dimana kepala madrasah dapat memberikan wewenang penuh kepada guru atau staf untuk mengelola proyek tertentu misalnya sebagai ketua *event* sekolah atau koordinator inovasi pembelajaran secara mandiri dari perencanaan hingga evaluasi. Selain itu, pihak madrasah dapat memberikan 'Penghargaan Pegawai Teladan' setiap semester yang kategorinya didasarkan pada inisiatif pribadi dan kreativitas dalam menangani kesulitan di kelas, sehingga pegawai merasa dihargai secara profesional.

Ketiga, berkaitan dengan kecerdasan emosional, perlu dilakukan penguatan kecerdasan emosional sebagai kunci pembentukam OCB. Hal ini mengingat kecerdasan emosional terbukti menjadi variabel mediasi yang signifikan, sehingga pimpinan MTsN perlu menyadari bahwa untuk mendorong perilaku sukarela pegawai, tidak cukup hanya

dengan memberikan instruksi. Pimpinan harus mampu membina aspek psikologis pegawai sehingga mereka memiliki regulasi emosi yang baik, yang pada akhirnya akan mendorong kemauan untuk membantu sesama dan berkontribusi lebih bagi madrasah. Hal ini dapat dilaksanakan dengan menyelenggarakan program 'Emotional Intelligence Workshop' secara berkala. Fokusnya bukan sekadar motivasi umum, melainkan pelatihan regulasi emosi seperti sabar dan tenang dalam menghadapi tekanan siswa serta pelatihan empati antar rekan kerja untuk memperkuat perilaku tolong menolong.

Keempat, berkaitan dengan OCB, perlu dilakukan evaluasi terhadap faktor pendorong OCB lainnya yang bersifat transendental. Hal ini dikarenakan temuan penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* secara langsung tidak memengaruhi OCB, yang mengindikasikan bahwa perilaku ekstra-peran pegawai madrasah lebih didasari oleh motivasi spiritual internal. Dengan demikian, pihak MTsN perlu memberikan penguatan melalui program-program yang bersifat spiritual. Pihak MTsN tidak boleh hanya mengandalkan figur pemimpin atau rasa puas secara organisasi saja, melainkan juga harus membangun sistem nilai dan budaya kerja yang sejalan dengan nilai-nilai dakwah dan pengabdian islami. Hal ini dapat dilaksanakan dengan menyelenggarakan pengajian rutin atau *spiritual gathering*, untuk memelihara semangat pengabdian tersebut. Selain itu, MTsN juga dapat menyelenggarakan program 'Jumat Berbagi' atau 'Kajian Motivasi' yang khusus membahas bahwa dedikasi guru adalah bentuk jihad intelektual.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diupayakan agar sesuai dengan prosedur ilmiah, namun tetap memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. Penelitian ini hanya terbatas pada tenaga kerja di MTsN se-Kabupaten Sleman. Sehingga hal ini menyebabkan hasil penelitian memiliki keterbatasan untuk digeneralisasikan pada institusi pendidikan di luar MTs atau daerah lain yang memiliki karakteristik budaya organisasi berbeda.
2. Penelitian ini hanya berfokus pada variabel *servant leadership*, OCB, kepuasan kerja, dan kecerdasan emosional. Sementara itu, ditemukan indikasi adanya faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi OCB di lingkungan MTsN seperti komitmen organisasi, religiusitas, atau motivasi intrinsik yang tidak diukur dalam model ini.
3. Data diperoleh melalui kuesioner yang berupa penilaian mandiri masing-masing individu, sehingga ada kemungkinan jawaban responden bersifat subjektif atau dipengaruhi oleh faktor individu masing-masing.

#### 5.4 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi Pihak MTsN Kabupaten Sleman

Bagi pihak MTsN, dapat dilakukan peningkatan kecerdasan emosional karena kecerdasan emosional terbukti menjadi mediator yang kuat, pihak madrasah disarankan untuk mengadakan pelatihan manajemen pengelolaan emosi serta kegiatan hiburan yang menyenangkan guna menjaga kestabilan emosi pegawai. Selain itu, dapat dilakukan optimalisasi kepemimpinan dimana kepala sekolah perlu mempertahankan gaya kepemimpinan melayani, karena hal ini terbukti sangat krusial dalam meningkatkan kepuasan dan kecerdasan emosional pegawai. Kemudian, mengingat *servant leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap

OCB di MTsN Sleman, pimpinan disarankan untuk tidak merasa puas hanya dengan menjadi 'pelayan' bagi bawahannya. Pimpinan MTsN harus berani keluar dari pola kepemimpinan yang terlalu permisif dan mulai memberikan tantangan serta motivasi yang menyentuh sisi emosional dan spiritual pegawai agar perilaku OCB tetap tumbuh meskipun tanpa instruksi langsung. Selain itu, perlu dilakukan penguatan motivasi ekstrinsik dimana MTsN perlu memperhatikan faktor lain seperti *quality of work life* dan lingkungan fisik yang aman agar dorongan untuk perilaku OCB yang semakin kuat.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya dapat mengembangkan variabel penelitian lain yang lebih mencerminkan konteks institusi keagamaan, seperti religiusitas, motivasi intrinsik, atau budaya organisasi Islami untuk menjelaskan perilaku OCB secara lebih mendalam. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat memperluas cakupan populasi, tidak hanya terbatas pada satu kabupaten, agar hasil penelitian memiliki generalisasi yang lebih luas pada konteks institusi pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, L., & Usman. (2021). Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (OCBIP) pada Organisasi Tidak Berbasis Islam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(02), 999–1007. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2266>
- Agustina, T., Umiyati, H., Komalasasi, Y., & Masli, A. (2020). *Perilaku Keorganisasian*. Bandung: CV Media Sains Indonesia. <https://doi.org/10.4337/9781803921761.00084>
- Al Faruqi, A. H. (2020). The Effect of Servant Leadership on Establishment of Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Organizational Commitment Of Employee in PT. Awam Bersaudara. *Airlangga Development Journal*, 3(2), 180–192. <https://doi.org/10.20473/adj.v3i2.19304>
- Albdareen, R. (2024). An Analysis of the Relationship Between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior : The Effect of Emotional Intelligence as a Mediating Role. *Uncertain Supply Chain Management*, 12, 1041–1052. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.12.004>
- Alkhadher, O., Beehr, T., & Meng, L. (2020). Individualism-Collectivism and Nation as Moderators of The Job Satisfaction-Organisational Citizenship Behaviour Relationship in The United States, China, and Kuwait. *Asian Journal of Social Psychology*, 23(4), 469–482. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12414>
- Almahdali, F., Natsir, S., Hasanuddin, B., & Husnah. (2021). The Effect of Servant Leadership, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance of State-Owned Banks in Palu City. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(5), 682–694. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i5.2683>
- Aprisella, R. (2025). Pentingnya Budaya Organisasi Berbasis Islam Sebagai Pengaruh Mediasi Terhadap OCB-IP. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(3), 817–829.
- Aruoren, E. E., & Erhuen, E. P. (2023). Servant Leadership and Job Satisfaction: Mediatory Role of Perceived Organizational Support. *European Journal of Business and Management*, 15(8). <https://doi.org/10.7176/ejbm/15-8-05>
- Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2003). Emotional Awareness and Emotional Intelligence in Leadership Teaching. *Journal of Education for Business*, 79(1), 18–22. <https://doi.org/10.1080/08832320309599082>
- Cahyono, G., & Cahyono, E. (2025). Leader Humility, Efikasi Diri dan OCB: Konseptual Review. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi (JASMIEN)*, 5(2), 466–474.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches Fifth Edition*. SAGE.
- Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2022). Servant leadership and job satisfaction: The mediating role of trust and leader-member exchange. *Frontiers in Education*, 7(December), 1–18. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.1036668>
- Demissie, A. D., Alemu, A. E., & Tensay, A. T. (2024). Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill in Public Service Organizations. In *Employee Responsibilities and Rights Journal* (Issue January). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09486-x>
- Dewantara, Y. P., & Tambunan, D. B. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Terhadap Karyawan Kantor PT. Sketsa Cipta Graha Surabaya. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(8), 492–497.
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & 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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0501>
- Elmi, F., & Murhanip, W. (2019). Organizational Citizenship Behavior Dalam Perspektif Islam (Aplikasi Takwa). *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 298. <https://doi.org/10.22441/mix.2019.v9i2.004>
- Elvina, Y., Hsu, C. E., & Chang, Y. (2023). How Work Duration, Job Satisfaction, and Life Satisfaction Effect Organizational Citizenship Behavior (OCB) In Taiwan: Case of Indonesian Migrant Worker. *International Journal of Research in Vocational Studies (IJRVOCAS)*, 3(3), 74–85. <https://doi.org/10.53893/ijrvocas.v3i3.25>
- Emmerling, R., & Goleman, D. (2005). Leading with Emotion. *Leadership Excellence*, 9–10.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fathkhurrahman, H. I., Mohyi, A., & Mu'ammal, I. (2024). The Influence of Servant Leadership and Compensation on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) with Job Satisfaction as a Mediation Variable. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 04(03), 8–209. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v4i3.36126>
- Fathkhurrahman, H. I., Mohyi, A., & Muammal, I. (2024). The Influence of Servant

- Leadership and Compensation on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) with Job Satisfaction as a Mediation Variable. *Jamanika Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 4(3). <https://doi.org/10.22219/jamanika.v4i3.36126>
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. North Carolina: Statistical Associates Publishing. <https://doi.org/10.1201/b16017-6>
- Gnankob, R. I., Ansong, A., & Issau, K. (2022). Servant Leadership and Organisational Citizenship Behaviour: the Role of Public Service Motivation and Length of Time Spent with the Leader. *International Journal of Public Sector Management*, 35(2), 236–253. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2021-0108>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) 2nd Edition*. London: Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Switzerland: Springer Cham. <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- Hananta, M. A. T., & Suratman, A. (2023). How are leaders trusted in the knowledge-sharing process? *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 5(1), 11–22. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v5i1.386>
- Hanaysha, J. R., Kumar, V. V. A., & Paramaiah, M. I. (2022). Direct and Indirect Effects Of Servant and Ethical Leadership Styles on Employee Creativity: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(1), 79–98. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-04-2022-0033>
- Heryudanto, T. D., & Suratman, A. (2022). Pengaruh Komitmen dan Komunikasi terhadap Kinerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening pada Project Child Indonesia. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Majemen*, 1(6), 23–45.
- Idris, Nanang, A. S., Soejipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2021). Predicting Factors Organizational Citizenship Behavior in Indonesian Nurses. *Heliyon*, 7(December). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08652>
- Kamil, N. M., Sulaiman, M., Osman-Gani, A. M., & Ahmad, K. (2014). Investigating the Dimensionality of Organisational Citizenship Behaviour from Islamic perspective (OCBIP): Empirical Analysis of Business Organisations in Southeast Asia. *Asian Academy of Management Journal*, 19(1), 17–46.
- Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J., & Cioca, L. I. (2022). Does Servant Leadership Promote

- Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior among Employees ? A Structural Analysis. *Sustainability*, 14. <https://doi.org/10.3390/su14095231>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Linando, J. A. (2022). Islam in human resources management and organizational behavior discourses. *Asian Management and Business Review*, 2(2), 103–120. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol2.iss2.art1>
- Linando, J. A., & Halim, M. (2023). Dispositional factors enhancing leader–follower relationship’s dynamic. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(3). <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2022-0086>
- Liu, Z., Chen, C., Cui, H., & Hu, Y. (2023). The Relationship Between Nurses’ Social Network Degree Centrality and Organizational Citizenship Behavior: The Multiple Mediating Effects of Job Satisfaction and Work Engagement. *Heliyon*, 9(9), e19612. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19612>
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology.*
- Ludin, I., & Mukti, S. (2023). The Influence of Servant Leadership and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Employee of Minhajul Haq Islamic Boarding School Purwakarta. *Muttaqien; Indonesian Journal of Multidisciplinary Islamic Studies*, 4(2), 83–98. <https://doi.org/10.52593/mtq.04.2.01>
- Malik, A. A., Muneeb, D., Khan, N., Usman, M., & Latif, K. F. (2022). The Nexus of Servant Leadership and Project Success: The Mediation of Emotional Intelligence and Job Stress And Moderation of Team Effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(8), 1186–1200. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2021-0339>
- Meniado, J. C. (2020). Organizational Citizenship Behavior and Emotional Intelligence of EFL Teachers in Saudi Arabia: Implications to Teaching Performance and Institutional Effectiveness. *Arab World English Journal*, 11(4), 3–14. <https://doi.org/10.24093/awej/vol11no4.1>
- 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. <https://doi.org/10.35917/cb.v5i1.483>
- Muafi, M., Siswanti, Y., & Anwar, M. Z. (2021). Work life balance in Islamic perspective (WLBIP) and its impact on organizational citizenship behavior in islamic perspective (OCBIP) and service performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(3), 223–230. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1150>
- Mustakhirah, N., & Helmy, I. (2021). Pengaruh Religiusitas dan Etika Kerja Islam Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada BMT SM NU Kramat Cabang Kebumen). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(4).
- Nazarian, A., Rodríguez Molina, M. A., Velayati, R., Ruiz-Alba, J. L., & Atkinson, P. (2025). Trust in leader and positive employee outcomes: To transform or to serve in cross-cultural leadership. *International Journal of Cross Cultural Management*, 25(1), 159–182. <https://doi.org/10.1177/14705958241296322>
- Nguyen, H. H., Duong, C. H., Giang, T. T., & Nguyen, P. N.-D. (2025). From Being Served to Serving: How Servant Leadership Fosters Organizational Citizenship Behavior in the Digital Era. *SAGE Open*, 15(3), 1–21. <https://doi.org/10.1177/21582440251365790>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publication. <https://doi.org/10.1111/j.1550-7408.1984.tb04318.x>
- Pahlawan, R. (2023). Quality Work of Life Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 20(1), 81–90. <https://doi.org/10.31849/jieb.v20i1.12839>
- Priadana, M. S., & Sunarsih, D. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Tangerang: Pascal Books.
- Ram dini, H., Nurdin, D., Suryana, A., Kadarsah, D., & Indonesia, U. P. (2024). Strengths and Weaknesses in Applying Servant Leadership in Schools in the Age of Independence Learning : A Literature Review. *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) STKIP Kusuma Negara*, 16(1), 119–131.
- Rusadi, R. A. C., Kurniawan, A. W., Ruma, Z., Anwar, A., & Hamka, R. A. (2025). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Work-Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jenepono.

- RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 5469–5476.  
<https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2793>
- Sabonete, S. A., Lopes, H. S. C., Rosado, D. P., & Reis, J. C. G. Dos. (2021). Quality of Work Life According to Walton's Model: Case Study of the Higher Institute of Defense Studies of Mozambique. *Social Sciences*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/socsci10070244>
- Sahir, S. H. (2022). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: KBM Indonesia.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Saputra, Z. (2024). Fleksibilitas Kerja Dan OCB Islam Perspektif Terhadap Kinerja Karyawan : Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *Jurnal Ekonomi Untar*, 29(03), 506–527. <https://doi.org/10.24912/je.v29i3.2570>
- Saputro, A. W., & Oetomo, H. (2023). Pengaruh E-Service Quality Terhadap E-Loyalty Dengan Brand Image dan E-Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi. *JIMKES: Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 197–212. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1750>
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Sage Publications.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukwika, T. (2023). *Metode Penelitian: Dasar Praktik dan Penerapan Berbasis ICT*. Deli Serdang: PT Mifandi Mandiri.
- Suratman, A., Suhartini, S., & Palupi, M. (2021). The Impact of Psychological Climate and Self-Resilience on Employee Performance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5). <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1019>
- 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>
- Terosky, A. L., & Reitano, M. C. (2016). Putting Followers First. *Journal of School Leadership*, 26(2), 192–222. <https://doi.org/10.1177/105268461602600201>
- Ullah, S., Bano, S., & Baloch, M. S. (2023). Exploring the Relationship Between Servant Leadership and Job Performance with Mediating Role of Emotional Intelligence and Moderating Role of Grit and Compassion. *NUML International Journal of Business & Management*, 18(1). <https://doi.org/10.52015/nijbm.v18i1.165>
- Vrcelj, N., Bevanda, V., & Bevanda, N. (2024). Servant Leadership: Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 29(3), 1–11. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2022.0009>
- Wahdania, D., Setiawan, T., & Imelda, S. (2022). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi Pada PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Ilmu Ekonomi*, 2(3), 217–226.
- Wahyuni, V. T., Subiyanto, D., & Purnamarini, T. R. (2025). *The Effect of Organizational Justice, Servant Leadership, and Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior of Employees at PT DM Baru Retailindo Bantul* (Issue Icomb 2024). Atlantis Press International BV. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-698-7\\_30](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-698-7_30)
- Wan, H. L. (2007). Human capital development policies: Enhancing employees' satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 297–322. <https://doi.org/10.1108/03090590710746450>
- Weiss, D. J., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Manual for the Minnesota Satisfaction Survey*, 125. <https://doi.org/10.1037/t05540-000>
- Wichda, Salamah, A., & Sukarman. (2026). Kepemimpinan Transformasional dan Servant Leadership: Komparasi Teoretis dalam Upaya Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Indonesian Journal of Social Science and Education (IJOSSE)*, 2(1), 851–856.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. In *Leadership Perspectives* (Vol. 13). <https://doi.org/10.4324/9781315250601-10>
- Wong, K. K.-K. (2019). *Mastering Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS in 38 Hours*. Bloomington: iUniverse.
- Zhang, Y., Liu, S., Aramburo, C. A., & Jiang, J. (2025). Leading by Serving: How Can

Servant Leadership Influence Teacher Emotional Well-Being. *Educational Management Administration and Leadership*, 53(3), 602–624.  
<https://doi.org/10.1177/17411432231182250>

## KUESIONER PENELITIAN

### **PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DARI PERSPEKTIF ISLAMI MELALUI MEDIASI KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPUASAN KERJA PADA PEGAWAI MTSN DI KABUPATEN SLEMAN**

Responden yang saya hormati,

Perkenalkan saya Zulfikar Fikty adalah mahasiswa **Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta**. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam menyelesaikan studi S-1 dan mendapatkan gelar sarjana.

Pengisian kuesioner ini bersifat rahasia sehingga keamanan serta privasi Anda sebagai responden akan terjamin dengan baik. Atas partisipasi Saudara/Saudari, saya mengucapkan terimakasih banyak.

#### **Informasi Responden**

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
3. Usia :  <20 tahun  20-30 tahun  30-40 tahun  >40 tahun
4. Lama Bekerja :  <1 tahun  1- 3 tahun  3-5 tahun  >5 tahun
5. Pendidikan Terakhir :  SMA  D3  D4/S1  S2

#### **Petunjuk Pengisian:**

- a. Dimohon kepada Saudara/Saudari untuk mengisi seluruh pertanyaan penelitian
- b. Mohon pilih salah satu skor yang Anda anggap paling sesuai dengan yang dirasakan dengan penjelasan skala berikut:

<b>Skor</b>	<b>Deskripsi</b>
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Setuju
4	Sangat Setuju

**Bagian I. Servant Leadership**

No	Pernyataan	1	2	3	4
		STS	TS	S	SS
1	Kepala sekolah atau atasan dapat mengetahui jika ada yang salah terkait pekerjaan.				
2	Kepala sekolah atau atasan menjadikan pengembangan karier karyawan sebagai prioritas.				
3	Karyawan akan mencari bantuan dari kepala sekolah atau atasan jika memiliki masalah pribadi.				
4	Kepala sekolah atau atasan menekankan pentingnya memberi kembali kepada masyarakat.				
5	Kepala sekolah atau atasan mengutamakan kepentingan terbaik karyawan di atas kepentingannya sendiri.				
6	Kepala sekolah atau atasan memberi saya kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara yang menurut karyawan terbaik.				
7	Kepala sekolah atau atasan tidak akan mengorbankan prinsip etika demi mencapai kesuksesan				

**Bagian II. Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	1	2	3	4
		STS	TS	S	SS
1	Saya memiliki kesempatan untuk melakukan berbagai hal dari waktu ke waktu				
2	Saya memiliki kesempatan untuk menjadi seseorang yang berarti di lingkungan kerja				
3	Saya memiliki kesempatan untuk memberi tahu orang lain apa yang harus dilakukan				
4	Saya memiliki kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membutuhkan kemampuan yang saya miliki				
5	Saya merasa sangat puas dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu				
6	Saya sangat puas dengan bagaimana atasan membantu para bawahannya				
7	Saya sangat puas dengan kebijakan atasan yang telah diterapkan				
8	Saya sangat puas dengan gaji saya saat ini.				
9	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan karier kerja saya				
10	Saya sangat puas dengan kondisi kerja saat ini				

**Bagian III. Kecerdasan Emosional**

No	Pernyataan	1	2	3	4
		STS	TS	S	SS
1	Saya memiliki pemahaman yang baik tentang perasaan yang saya rasakan hampir sepanjang waktu.				

No	Pernyataan	1	2	3	4
		STS	TS	S	SS
2	Saya memiliki pemahaman yang baik tentang emosi saya sendiri.				
3	Saya benar-benar memahami apa yang saya rasakan				
4	Saya selalu tahu apakah saya bahagia atau tidak.				
5	Saya selalu mengetahui emosi teman-teman saya dari perilaku mereka.				
6	Saya adalah pengamat emosi orang lain yang baik.				
7	Saya peka terhadap perasaan dan emosi orang lain.				
8	Saya memiliki pemahaman yang baik tentang emosi orang-orang di sekitar saya.				
9	Saya selalu menetapkan tujuan untuk diri sendiri dan kemudian berusaha sebaik mungkin untuk mencapainya.				
10	Saya selalu meyakinkan diri sendiri bahwa saya adalah orang yang kompeten.				
11	Saya adalah orang yang termotivasi.				
12	Saya akan selalu mendorong diri sendiri untuk berusaha sebaik mungkin.				
13	Saya mampu mengendalikan emosi dan menangani kesulitan secara rasional.				
14	Saya cukup mampu mengendalikan emosi saya sendiri.				
15	Saya selalu bisa cepat tenang ketika saya sangat marah.				
16	Saya memiliki kendali yang baik atas emosi saya sendiri.				

#### **Bagian IV. Organizational Citizenship Behavior**

No	Pernyataan	1	2	3	4
		STS	TS	S	SS
1	Saya senang membantu pekerjaan rekan kerja saya				
2	Saya bersedia membantu pekerjaan rekan kerja saya yang kesulitan				
3	Saya mengutamakan kepentingan umum instansi sekolah				
4	Saya bersedia menempatkan kepentingan umum instansi sekolah di atas kepentingan pribadi saya.				
5	Saya mengajak rekan kerja serta anak didik saya untuk berbuat baik				
6	Saya mengajak rekan kerja serta anak didik saya untuk beriman serta bertakwa pada Allah SWT				
7	Saya berupaya untuk menjaga keamanan tempat kerja				
8	Saya berupaya untuk menghindari peluang bahaya di tempat kerja				