

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BUANA TRIP BOGOR

Muhamad Nur Alif Suhendar¹, Titiek Tjahja Andari², Palahudin³

Universitas Djuanda, Bogor, Indonesia

Email: Muhamadnuralif040403@gmail.com¹, titiek.tjahja@unida.ac.id¹, palahudin@unida.ac.id¹

Abstract: *This study aims to analyze the mediating role of job satisfaction in the relationship between servant leadership and organizational culture on organizational citizenship behavior (OCB). This research method uses a quantitative approach with primary data obtained through a questionnaire with a Likert scale. The sample size used in this study was 120 employees of Buana Trip Bogor. Data analysis was carried out using the Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (SEM-PLS) method. The results of the study indicate that servant leadership has a positive and significant influence on job satisfaction and OCB, organizational culture has a positive and significant influence on job satisfaction and OCB, and job satisfaction has a positive and significant influence on OCB. Furthermore, job satisfaction is proven to be able to mediate the influence of servant leadership on OCB and also mediate the influence of organizational culture on OCB. These findings confirm that the implementation of servant leadership and a strong organizational culture, both directly and indirectly through increased job satisfaction, can encourage the formation of employee voluntary behavior that supports organizational effectiveness.*

Keywords: *OCB; Job Satisfaction; Servant Leadership; Organizational Culture; SEM-PLS.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara servant leadership dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 120 karyawan Buana Trip Bogor. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan OCB, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan OCB, serta kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh servant leadership terhadap OCB dan juga memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan yang melayani dan budaya organisasi yang kuat, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja, mampu mendorong terbentuknya perilaku sukarela karyawan yang mendukung efektivitas organisasi.

Kata Kunci: *OCB; Kepuasan Kerja; Servant Leadership; Budaya Organisasi; SEM-PLS.*

PENDAHULUAN

Perkembangan industri pariwisata yang semakin pesat telah menciptakan iklim persaingan yang semakin ketat di berbagai sektor, baik produk maupun jasa. Industri pariwisata merupakan salah satu sektor dibidang jasa yang memiliki peran penting dalam perekonomian, baik secara nasional maupun regional. Menurut catatan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf, 2024) Industri Pariwisata Indonesia telah menjadi motor pemulihan dan penggerak utama perekonomian nasional pascapandemi, yang ditunjukkan oleh kontribusi langsung terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 4,1% serta kemampuannya menyerap lebih dari 20 juta tenaga kerja. Momentum positif ini diperkuat oleh data Badan Pusat Statistik (BPS, 2025) yang mencatat

jumlah perjalanan wisatawan domestik (wisnus) mencapai 105,12 Juta perjalanan, sementara untuk wisatawan mancanegara (wisman) mencapai 11,68 juta kunjungan pada Juni 2025.

Menurut Armstrong & Taylor, (2023) perusahaan jasa adalah perusahaan yang keberhasilan dan keunggulan kompetitifnya sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, karena output utama perusahaan berupa layanan yang dihasilkan melalui kompetensi, sikap, dan perilaku karyawan dalam proses pelayanan. Masa depan organisasi tidak hanya bergantung pada teknologi dan modal, tetapi terutama pada kontribusi aktif dari karyawannya (Mutiara et al., 2025).

Buana Trip adalah provider profesional yang bergerak di bidang tour organizer dan event planner, dengan fokus pada wisata petualangan di kawasan Sentul, Bogor. Buana Trip berlokasi di Jl. Raya Babakan Madang Kp. Pengkolan RT 01 RW 02 Desa Babakan Madang. Dalam industri jasa pariwisata, keberhasilan perusahaan tidak hanya diukur dari keberagaman produk dan kualitas destinasi yang ditawarkan, tetapi juga dari kemampuan perusahaan dalam menarik dan melayani pelanggan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Tabel 1 Data Target dan Realisasi Jumlah Pelanggan Yang Menggunakan Jasa Buana Trip Bogor Pada Tahun 2025

Bulan	Target Pelanggan (Orang)	Realisasi Pelanggan (Orang)	Ketercapaian Target (%)	Keterangan
Januari	250	570	228	Tercapai
Februari	250	315	126	Tercapai
Maret	250	0	0	Tidak Tercapai
April	250	80	32	Tidak Tercapai
Mei	250	205	82	Tidak Tercapai
Juni	250	80	32	Tidak Tercapai
Juli	250	140	56	Tidak Tercapai
Agustus	250	190	76	Tidak Tercapai
September	250	248	99	Tidak Tercapai
Oktober	250	138	55	Tidak Tercapai
November	250	170	68	Tidak Tercapai
Desember	250	270	108	Tercapai
Jumah Rata-rata	3.000 250	2.406 200	80 80	Tidak Tercapai

Sumber: Buana Trip Bogor, 2025

Target capaian Buana Trip Bogor dalam setiap bulannya ditetapkan sebanyak 250 orang. Pada bulan Januari dan Februari, jumlah pelanggan tercatat melampaui target dengan ketercapaian masing-masing 228% dan 126%. Hal ini disebabkan oleh momen libur tahun baru dan tingginya minat wisata di awal tahun. Sedangkan pada bulan yang lain tidak mencapai target. Secara keseluruhan, rata-rata ketercapaian target pelanggan selama satu tahun mencapai 80%, dengan kategori tidak tercapai. Hal ini mengindikasikan bahwa Buana Trip Bogor perlu meningkatkan kualitas layanan guna mempertahankan keberlanjutan wisatawan.

Upaya mempertahankan keberlanjutan wisatawan menuntut kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi lebih di luar tanggung jawab formal mereka. Perilaku inilah disebut dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Salah satu wujud nyata dari perilaku tersebut tercermin dari tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan yang sudah ditetapkan perusahaan salah satunya Tingkat kehadiran karyawan. Dalam operasional perusahaan jasa wisata petualangan seperti Buana Trip Bogor, tingkat kehadiran karyawan merupakan indikator penting untuk menilai kepatuhan, kedisiplinan dan tanggung jawab kerja.

Tabel 2 Tingkat Kehadiran Karyawan Pada Buana Trip Tahun 2025

Bulan	Karyawan Bertugas	Efektivitas Bekerja (hari)	Absensi				Tingkat Absensi (%)	Tingkat Keterlambatan (%)
			Hadir	Sakit	Alpha	Terlambat		
Januari	95	18	93	2	0	11	2	12
Febuari	90	14	88	1	1	11	2	13
Maret	0	0	0	0	0	0	0	0
April	55	4	54	1	0	7	2	13
Mei	70	8	66	3	1	9	6	14

Juni	55	4	54	1	0	7	2	13
Juli	65	7	64	1	0	8	2	13
Agustus	75	9	74	0	1	9	1	12
September	85	11	83	1	1	10	2	12
Oktober	65	6	64	1	0	8	2	13
Noveber	70	8	69	1	0	8	1	12
Desember	90	13	88	0	2	11	2	13
Jumlah	815	102	797	12	6	99	24	140
Rata-rata	68	9	66	1	1	8	2	11

Sumber: Buana Trip Bogor (Data diolah), 2025

Berdasarkan tabel 2, secara umum mengindikasikan bahwa tingkat kehadiran karyawan tergolong baik dengan rata-rata tingkat absensi sebesar 2% atau sekitar 2 orang karyawan yang tidak hadir dalam kegiatan operasional perusahaan pada setiap bulannya. Kondisi tersebut tidak sepenuhnya mencerminkan kepatuhan kerja yang optimal, karena tingkat keterlambatan berada pada rata-rata 11% atau 7 orang terlambat setiap bulannya dan telah melampaui batas toleransi perusahaan sebesar 10% atau 6 orang karyawan terlambat dalam setiap bulannya. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kehadiran dan ketepatan waktu, meskipun karyawan hadir tetapi belum sepenuhnya mematuhi aturan jam kerja yang telah ditetapkan. Karyawan dikategorikan terlambat apabila kedatangannya melebihi batas toleransi 30 menit dari kewajiban hadir 1 jam sebelum waktu rundown. Kondisi kepatuhan yang relative rendah diduga dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Untuk mengetahui kondisi kepuasan kerja, diadakan pra survei kepada 30 karyawan Buana Trip Bogor yang menyatakan bahwa rata-rata sebesar 57% karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya. Indikator tertinggi terletak pada indikator gaji sebesar 77% karyawan merasa gaji yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan. Untuk mengetahui kondisi gaji karyawan pada Buana Trip Bogor maka dapat dilihat pada data kompensasi yang diberikan kepada karyawan Buana Trip Bogor 2025 sebagai berikut:

Tabel 3 Kompensasi Yang Diberikan Perusahaan Kepada Karyawan Buana Trip Bogor Tahun 2025

Komponen kompensasi perusahaan	Ada	Tidak	Keterangan
Gaji	✓		Perusahaan memberikan gaji sebesar Rp200.000 setiap kali karyawan bertugas.
Insentif	✓		Perusahaan memberikan insentif sebesar 25% dari gaji yang diberikan kepada karyawan.
Tunjangan	✓		Perusahaan hanya memberikan tunjangan hari raya (THR) kepada karyawan.
BPJS Kesehatan		✓	Perusahaan tidak memberikan jaminan BPJS kesehatan kepada karyawan
BPJS ketenagakerjaan		✓	Perusahaan tidak memberikan BPJS ketenagakerjaan kepada karyawan

Sumber: Buana Trip Bogor, 2025

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan pada Buana Trip Bogor tidak optimal. Dari hasil pra survei diatas menunjukkan kepuasan kerja pada Buana Trip tergolong masih rendah. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya kepemimpinan.

Menurut Northouse (2021), kepemimpinan adalah sebuah proses dimana seorang individu memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Diantara banyaknya model kepemimpinan, yang dinilai relevan dalam mendorong terbentuknya OCB yaitu servant leadership (Suyasa, A'yun, & Tumanggor, 2025).

Servant leadership didefinisikan sebagai kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, di mana pemimpin menempatkan kebutuhan, kepentingan, dan pengembangan bawahan sebagai prioritas utama (Siahaan, 2024). Dalam rangka mengetahui kondisi servant leadership di perusahaan maka dilakukan pra survei kepada 30 karyawan Buana Trip Bogor. Rata-rata sebanyak 57% karyawan menyatakan bahwa atasan tidak memiliki servant leadership. Indikator tertinggi terletak pada

indikator kepercayaan sebesar 60% karyawan menyatakan atasan belum memberikan kepercayaan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan.

Selain kepemimpinan, faktor yang tak kalah penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan OCB salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman berpikir, bersikap, dan bertindak dalam menjalankan aktivitas organisasi (Wibowo, 2020). Kondisi budaya organisasi diperusahaan dapat terlihat dari hasil pra survei yang dilakukan kepada 30 karyawan Buana Trip Bogor. Rata-rata sebesar 55% karyawan menyatakan budaya organisasi di perusahaan masih rendah. Indikator tertinggi terletak pada indikator stabilitas sebesar 60% karyawan menyatakan perusahaan belum memberikan rasa aman dan kepastian kerja.

Research gap dalam penelitian ini terletak pada ketidakkonsistenan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh servant leadership dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Penelitian yang dilakukan oleh Apriliyanto & Sugiarto (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB serta tidak mampu berperan sebagai mediator, sehingga hubungan antarvariabel lebih dominan bersifat langsung. Sedangkan penelitian oleh Jufrizen et al. (2023) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB serta mampu menjadi mediator yang signifikan. Selanjutnya, penelitian Hussein dkk. (2024) menemukan bahwa servant leadership berpengaruh langsung dan signifikan terhadap OCB tanpa menguji peran mediasi variabel lain, sedangkan Gede & Putra (2024) menyatakan bahwa servant leadership tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga berpengaruh terhadap OCB melalui mediasi kepuasan kerja. Selain itu, penelitian Apriliyanto & Sugiarto (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, namun kepuasan kerja tidak signifikan sehingga jalur pengaruh tidak terbentuk melalui mediasi. Sedangkan penelitian oleh Wayan et al. (2025) dan Eliza & Violinthika (2025), membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan terdapat temuan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi dalam membentuk OCB.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan verifikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Buana Trip Bogor yang berjumlah 120 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0, yang mencakup evaluasi model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Penelitian dilaksanakan di Buana Trip yang berlokasi di Jl. Raya Babakan Madang, Kp. Pengkolan RT 01 RW 02, Desa Babakan Madang, Kecamatan Babakan Madang, Kabupaten Bogor, Jawa Barat.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Karyawan Buana Trip Bogor

Buana Trip adalah penyelenggara tur dan perencana acara profesional yang mengkhususkan diri dalam wisata petualangan di wilayah Sentul, Kabupaten Bogor. Perusahaan ini berlokasi di Jl. Raya Babakan Madang, Kampung Pengkolan RT 01 RW 02, Desa Babakan Madang, salah satu destinasi ekowisata dan wisata alam paling menjanjikan di Bogor.

Berdasarkan Karakteristik karyawan Buana Trip Bogor sebanyak 120 karyawan yang dijadikan sampel dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 4 Rekapitulasi Karakteristik Karyawan Buana Trip Bogor Tahun 2025

No	Keterangan	Mayoritas	Persentase (%)
1	Jenis kelamin	Laki-laki	54
2	Usia	20-30	52
3	Pendidikan terakhir	SMP	46
4	Lama bekerja	<1 tahun	54

Sumber: Buana Trip Bogor, 2025

Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel Penelitian

Adapun tanggapan karyawan terhadap variabel penelitian disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5 Rekapitulasi Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel Penelitian

No	Variabel	Penilaian	Kriteria
1	Organizational citizenship behavior (OCB)	3,72	Baik
2	Kepuasan kerja	3,45	Baik
3	Servant leadership	3,58	Baik
4	Budaya organisasi	3,59	Baik

Sumber: Buana Trip Bogor, 2025

Hasil Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil Uji Validitas

- Hasil Uji Validitas Konvergen
Menurut Hair et al., (2021) suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai loading factor lebih dari 0,7 dan nilai Average Varians Extracted (AVE) diatas 0,5. Adapun hasil perhitungannya sebagai berikut

Tabel 6 Hasil Loading Factor

No	Variabel/Indikator	Loading Faktor	Kesimpulan
Organizational Citizenship Behavior (OCB)			
1	OCB1.1	0,768	Seluruh indikator mempunyai validitas konvergen yang tinggi (> 0,7)
2	OCB1.2	0,762	
3	OCB2.1	0,783	
4	OCB2.2	0,832	
5	OCB3.1	0,782	
6	OCB3.2	0,790	
7	OCB4.1	0,803	
8	OCB4.2	0,777	
9	OCB5.1	0,766	
10	OCB5.2	0,779	
Kepuasan Kerja			
1	KK1.1	0,887	Seluruh indikator mempunyai validitas konvergen yang tinggi (> 0,7)
2	KK1.2	0,834	
3	KK2.1	0,837	
4	KK2.2	0,861	
5	KK3.1	0,837	
6	KK3.2	0,885	
7	KK4.1	0,838	
8	KK4.2	0,806	
9	KK5.1	0,818	
10	KK5.2	0,842	
Servant Leadership			
1	SL1.1	0,777	Seluruh indikator mempunyai validitas konvergen yang tinggi (> 0,7)
2	SL1.2	0,768	
3	SL2.1	0,810	
4	SL2.2	0,798	
5	SL3.1	0,797	
6	SL3.2	0,794	
7	SL4.1	0,785	
8	SL4.2	0,782	
9	SL5.1	0,789	
Budaya Organisasi			
1	BO1.1	0,735	

2	BO1.2	0,732	Seluruh indikator mempunyai validitas konvergen yang tinggi (> 0,7)
3	BO2.1	0,715	
5	BO3.1	0,722	
6	BO3.2	0,742	
7	BO4.1	0,736	
8	BO4.2	0,723	
9	BO4.3	0,719	
10	BO5.1	0,746	
11	BO5.2	0,737	
13	BO6.2	0,703	
14	BO7.1	0,730	
13	BO6.2	0,703	
14	BO7.1	0,730	

Sumber: Output SmartPLS, 2025

Tabel 7 Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Servan Leadership – X1	0,628
Budaya Organisasi – X2	0,541
Kepuasan Kerja – Z	0,714
OCB – Y	0,616

Sumber: Output SmartPLS, 2025

2. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Suatu konstruk dianggap memenuhi kriteria validitas diskriminan jika nilai HTMT yang diperoleh kurang dari 0,90. Nilai ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk yang diukur tidak tumpang tindih secara konseptual, sehingga dapat dibedakan baik secara teoretis maupun empiris. Hasil uji validitas diskriminan berdasarkan kriteria HTMT dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 8 Hasil Pengujian Validitas Berdasarkan Kriteria HTMT

	OCB	Kepuasan Kerja	Servant Leadership	Budaya Organisasi
OCB		0,646		0,779
Kepuasan Kerja				0,495
Servant Leadership	0,573	0,486		0,471
Budaya Organisasi				

Sumber: Output SmartPLS, 2025

Hasil Uji Reliabilitas

Menurut Hair dkk. (2021), suatu variabel dinyatakan memenuhi kriteria reliabilitas jika nilai Cronbach's Alpha dan composite reliability yang diperoleh mencapai $\geq 0,70$.

Tabel 9 Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability
OCB	0,931	0,931
Kepuasan Kerja	0,955	0,958
Servant Leadership	0,926	0,929
Budaya Organisasi	0,923	0,925

Sumber: Output SmartPLS, 2025

Hasil Model Struktural (Inner Model)

Tinjauan menyeluruh mengenai kualitas dan kelayakan model penelitian serta hasil evaluasi model struktural dirangkum dan disajikan dalam Tabel 10 di bawah ini.

Tabel 10 Rekapitulasi Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

No	Kriteria Hasil	Hubungan/ Konstruk	Nilai	keterangan	Kesimpulan
1	<i>R-Square (R^2)</i>	OCB	0,646	$\leq 0,75$	Pengaruh Sedang
		KK	0,304	$\leq 0,75$	Pengaruh Sedang
2	<i>F-Square (F^2)</i>	SL→KK	0,116	$\leq 0,2$ (Kecil)	Pengaruh Lemah
		BO→KK	0,127	$\leq 0,2$ (Kecil)	Pengaruh Lemah
		SL→OCB	0,061	$\leq 0,2$ (Kecil)	Pengaruh Lemah
		BO→OCB	0,531	$\geq 0,35$ (Besar)	Pengaruh Kuat
		KK→OCB	0,166	$\leq 0,35$ (Sedang)	Pengaruh Sedang
3	<i>Predictive Relevan (Q^2)</i>	OCB	0,553	$\geq 0,35$ (Besar)	Relevansi prediktif baik
		KK	0,268	$\geq 0,15$ (Sedang)	Relevansi prediktif baik
4	SRMR		0,062	$\leq 0,08$	Good of Fit

Sumber: Output SmartPLS, 2025

Pengujian Hipotesis

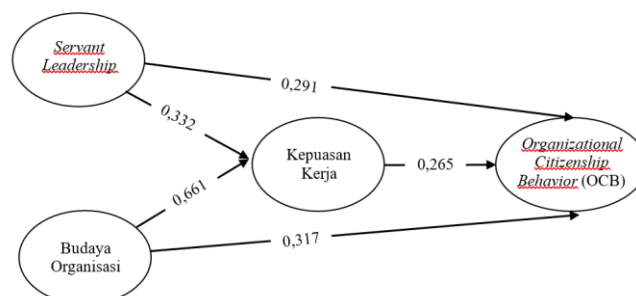
Menurut Hair dkk. (2021), pengujian signifikansi hubungan langsung dan tidak langsung dalam analisis PLS-SEM didasarkan pada hasil *bootstrapping*. Hipotesis diterima jika statistik-t $\geq 1,96$ dan nilai-p $\leq 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%. Hasil analisis data untuk pengaruh langsung yang diuji adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Langsung

Tabel 11 Hasil Pengujian Hipotesis Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Servant Leadership</i> → Kepuasan Kerja	0,332	0,336	0,082	4,028	0,000
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,611	0,615	0,078	7,867	0,000
<i>Servant Leadership</i> → OCB	0,291	0,287	0,077	3,790	0,000
Budaya Organisasi → OCB	0,317	0,320	0,094	3,379	0,001
Kepuasan Kerja → OCB	0,265	0,265	0,080	3,313	0,001

Sumber: Output SmartPLS, 2025



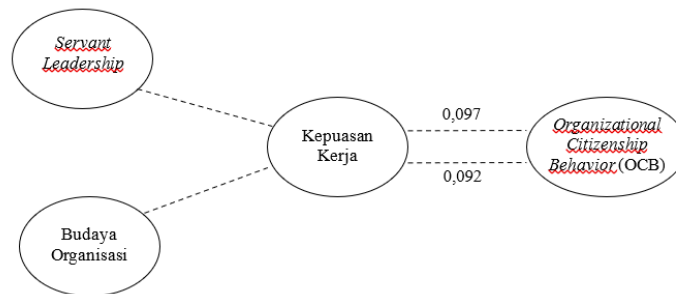
Gambar 1 Koefisien Jalur Langsung
 Sumber: Hasil olah data SmarPLS 4, 2025

2. Pengujian Tidak Langsung

Tabel 12 Hasil Pengujian Hipotesis Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Servant Leadership</i> → <i>Kepuasan Kerja</i> → OCB	0,097	0,096	0,034	2,808	0,005
<i>Budaya Organisasi</i> → <i>Kepuasan Kerja</i> → OCB	0,092	0,093	0,040	2,281	0,023

Sumber: Output SmartPLS, 2025



Gambar 2 Koefisien Jalur Tidak Langsung
 Sumber: Hasil olah data SmarPLS 4, 2025

PEMBAHASAN

Pembahasan diketik menggunakan huruf verdana ukuran 8 spasi 1. Bagian ini menguraikan kajian dari hasil penelitian.

1. Pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur untuk pengaruh langsung Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,332, dengan nilai t-statistik $4,028 \geq 1,96$ dan P-value = $0,000 \leq 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa Servant Leadership memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Koefisien jalur yang positif menunjukkan adanya hubungan searah antara Servant Leadership dan Kepuasan Kerja. Penelitian oleh Nandana & Putra (2024) dan Jufrizen dkk. (2023) menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karena gaya kepemimpinan ini memperkuat dukungan psikologis, otonomi, dan rasa keadilan di tempat kerja. Hal ini dikarenakan pemimpin yang menerapkan prinsip pelayanan menempatkan kebutuhan, pertumbuhan, dan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas utama, sehingga karyawan merasa didengar, dihargai, dan didukung yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan intrinsik terhadap peran dan tanggung jawab mereka.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur untuk pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,611, dengan nilai t-statistik $7,867 \geq 1,96$ dan P-value = $0,000 \leq 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Koefisien jalur yang positif menunjukkan adanya hubungan searah antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. Penelitian oleh Jufrizen dkk. (2023) dan Eliza & Violinthika (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat memberikan kejelasan peran, rasa memiliki, dan lingkungan kerja yang kolaboratif sehingga berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dikarenakan budaya organisasi yang kuat, inklusif, dan berorientasi pada penghargaan terhadap sumber daya manusia menciptakan lingkungan kerja yang kohesif, transparan, dan mendukung, sehingga karyawan merasa nyaman, terhubung, dan termotivasi dalam bekerja.

3. Pengaruh servant leadership terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur untuk pengaruh langsung Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 0,291, dengan nilai t-statistik $3,790 \geq 1,96$ dan P-value = $0,000 \leq 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa Servant Leadership memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap OCB. Koefisien jalur yang positif menunjukkan adanya hubungan searah antara Servant Leadership dan OCB. Penelitian oleh Hussein dkk. (2024) dan Rojuaniah & Nurbaety (2022) menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karena gaya kepemimpinan ini membangun iklim kepercayaan, rasa saling mendukung, dan komitmen kolektif yang mendorong perilaku ekstra peran. Hal ini dikarenakan pemimpin yang melayani tidak hanya memfasilitasi, tetapi juga memodelkan perilaku prososial, empati, dan tanggung jawab kolektif, sehingga karyawan meniru dan menginternalisasi nilai-nilai tersebut dan lebih terdorong untuk melakukan tindakan sukarela yang mengutamakan kepentingan kelompok.

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur untuk pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 0,317, dengan nilai t-statistik $3,379 \geq 1,96$ dan P-value = $0,001 \leq 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap OCB. Koefisien jalur yang positif menunjukkan adanya hubungan searah antara Budaya Organisasi dan OCB. Penelitian oleh Wayan dkk. (2025) dan Aprilianto & Sugiarto (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kolaboratif dan berorientasi pada nilai bersama menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi perilaku ekstra peran sehingga berpengaruh positif terhadap OCB. Hal ini dikarenakan budaya organisasi yang kuat menciptakan aturan tidak tertulis yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi, di mana ketika budaya menekankan kerja sama, saling menghormati, dan tanggung jawab sosial, karyawan merasa bahwa perilaku membantu, inisiatif, dan loyalitas adalah hal yang wajar dan diharapkan dalam komunitas kerja mereka.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur untuk pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 0,265, dengan nilai t-statistik $3,313 \geq 1,96$ dan P-value = $0,001 \leq 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap OCB. Koefisien jalur yang positif menunjukkan adanya hubungan searah antara Kepuasan Kerja dan OCB. Penelitian oleh Sanjaya dkk. (2024) dan Firdaus & Shaddiq (2023) menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karena karyawan yang puas cenderung lebih loyal, kooperatif, dan memiliki keinginan kuat untuk berkontribusi melebihi ekspektasi formal. Hal ini dikarenakan ketika karyawan merasa puas secara psikologis terhadap pekerjaannya, mereka mengembangkan afeksi positif terhadap organisasi yang memicu rasa timbal balik (reciprocity), di mana karyawan merasa berutang budi kepada organisasi dan termotivasi untuk membalas dengan kontribusi sukarela melampaui deskripsi tugas formal.

6. Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh servant leadership terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur untuk pengaruh tidak langsung Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,097, dengan nilai t-statistik $2,808 \geq 1,96$ dan P-value = $0,005 \leq 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap OCB secara positif dan signifikan. Koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai mediasi parsial, artinya Servant Leadership memengaruhi OCB baik secara langsung maupun melalui peningkatan Kepuasan Kerja. Penelitian oleh Nandana & Putra (2024) dan Jufrizen dkk. (2023) membuktikan bahwa Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Servant Leadership dan OCB secara signifikan. Hal ini dikarenakan pemimpin yang melayani menciptakan pengalaman kerja yang positif dengan memberikan dukungan, pengakuan, dan kesempatan berkembang yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan ketika karyawan merasa puas, mereka secara psikologis lebih termotivasi dan lebih ingin membalas kebaikan organisasi dengan menunjukkan perilaku ekstra peran seperti OCB.

7. Mediasi kepuasan kerja pada pengaruh budaya organisasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh koefisien jalur untuk pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,092, dengan nilai t-statistik $2,281 \geq 1,96$ dan P-value = $0,023 \leq 0,05$. Hasil ini

membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB secara positif dan signifikan. Koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai mediasi parsial, artinya Budaya Organisasi memengaruhi OCB baik secara langsung maupun melalui peningkatan Kepuasan Kerja. Penelitian oleh Jufrizen dkk. (2023) membuktikan bahwa Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dan OCB secara signifikan. Hal ini dikarenakan budaya organisasi yang sehat dan suportif menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial karyawan, seperti rasa aman, keterhubungan, dan makna, yang meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan, dan karyawan yang puas kemudian terdorong untuk memberikan kembali kepada organisasi melalui perilaku sukarela yang mendukung kesuksesan kolektif.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Servant Leadership, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan Buana Trip Bogor berada dalam kriteria baik, namun masih terdapat beberapa indikator yang perlu ditingkatkan. Servant Leadership terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan OCB, Budaya Organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan OCB, serta Kepuasan Kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selain itu, Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap OCB dan juga memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan yang melayani dan budaya organisasi yang kuat secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja mampu mendorong terbentuknya perilaku sukarela karyawan yang mendukung efektivitas organisasi.

Implikasi kebijakan dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen Buana Trip Bogor perlu mempertahankan dan memperkuat aspek-aspek yang sudah baik, seperti pemberdayaan karyawan dan orientasi tim, sekaligus meningkatkan indikator yang masih rendah seperti kepedulian atasan terhadap kesejahteraan karyawan (kasih sayang), keterbukaan terhadap kritik (kerendahan hati), serta inovasi dan keberanian mengambil risiko dalam budaya organisasi. Kebijakan ini dapat diwujudkan melalui pelatihan kepemimpinan berbasis empati, penciptaan forum komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan, penyusunan jalur karier yang transparan, serta pemberian insentif bagi karyawan yang berkontribusi dalam inovasi. Pengelolaan kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja yang berkelanjutan diharapkan dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan yang pada akhirnya mendukung efektivitas operasional dan keberlanjutan bisnis Buana Trip Bogor dalam jangka panjang.

SARAN

Pihak Buana Trip perlu mempertahankan pemberdayaan karyawan dan orientasi tim, serta meningkatkan kepedulian atasan, keterbukaan terhadap kritik, dan inovasi melalui pelatihan kepemimpinan dan insentif. Evaluasi penempatan kerja dan penyusunan jalur karier transparan juga diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja, sementara kegiatan team building dapat memperkuat sikap saling membantu. Peneliti selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti komitmen organisasi dan motivasi kerja, serta memperluas objek penelitian agar hasil lebih generalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep dan indikator)*. Riau: Zanafa Publishing, 3.
- Alhemp, R. R., SE, M. M., Alex Zamii, S. E., & Lukas, A. (2024). *Budaya organisasi*. Takaza Innovatix Labs.
- Apriliyanto, Y. A., & Agus Sugiarto. (2025). Komitmen Organisasi sebagai Pemediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 10(1), 18–31. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v10i1.22134> (Diakses pada 05 Desember 2025, Pukul 18.00 WIB)
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page.
- Darsana, I. M., & Koerniawaty, F. T. (2021). *Organizational Citizenship Behavior, Personality, Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan, Aplikasi Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Ke-pariwisataan*. Nilacakra.

- Dimas Ardi Nugraha, Ananta Fani Aprilia, Robiatul Awaliyah, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership): Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 109–117. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.159> (Diakses pada 05 Desember 2025, Pukul 19.32 WIB)
- Efendi, S. E., Siregar, L., Si, M., Bherna, A., Nainggolan, D., Loist, M. M., Putra, A., Sisca, M. S., & Sudirman, A. (2024). Organizational Citizenship Behavior Dengan Pendekatan Structural Equation Model Penerbit Cv. Eureka Media Aksara.
- Eliza, A., & Violinthika, H. (2025). Pengaruh Job Satisfaction Dan Organizational Culture Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Favehotel Nagoya Batam. *Fillgap in Management and Tourism*, 3(2 SE-Articles), 499–506. <https://fillgap.id/index.php/fillgap/article/view/183> (Diakses pada 10 Desember 2025, Pukul 19.37 WIB)
- Firdaus, F., & Shaddiq, S. (2023). Organizational citizenship behavior in the inspectorate of banjarmasin city government: the role of organizational commitment and job satisfaction. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(4), 462. <https://doi.org/10.29210/020233145> (Diakses pada 08 Desember, Pukul 21.22 WIB)
- Firdaus, L., Azhar, R., & Kesumah, F. S. D. (2023). The effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 2(1), 121–129. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v2i1.263> (Diakses pada 08 Desember 2025, 19.44 WIB)
- Fitra, U. P. G. A. M., Ningsih, S., Gistituati, N., Rusdinal, R., & Anisah, A. (2025). Memahami teori dan gaya kepemimpinan. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 10(2), 455–461. <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i2.551> (Diakses pada 10 Februari 2026, pada pukul 13.00 WIB)
- Friedman, D. J. (2023). *Culture by Design: How to Build a High-Performing Culture Even in the New Remote Work Environment* (2nd (ed.); Revised an). BenBella Books.
- Ghozali. (2019). *Apikasi Analisis Multivariate*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Danks, N. P. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Handayani, R. N., Indrayanto, A., Arif, A., & Suandika, M. (2025). The benefit and impact of servant leadership on organizational culture, rewards, job satisfaction, and employee performance. *BIO Web of Conferences*, 152. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202515201021> (Diakses pada 08 Desember 2025, Pukul 22.13 WIB)
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta. Indriyo Gitosudarmo & I Nyoman Sudita.
- Hussein, M. K., Ali, M. T., & Zuhairi, M. M. K. (2024). Enhancing Organizational Citizenship Behavior through Servant leadership style: An Applied Study in the Iraqi Tourism Hotel Sector. *Wisdom Journal For Studies & Research*, 4(06), 418–441. <https://doi.org/10.55165/wjfsar.v4i06.435> (Diakses pada 09 Desember 2025, 01.48 WIB)
- I Gede Nala Nandana, & Made Surya Putra. (2024). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Gemawisata: Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 20(3), 156–173. <https://doi.org/10.56910/gemawisata.v20i3.400> (Diakses pada 09 Desember 2025, Pukul 02.21 WIB)
- Iqbal Haider, & Dr. Nazim Ali. (2025). Workplace Wellbeing and Extra-Role Behavior: A Study of Quality of Work Life, Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior in Pakistan's Public Sector. *Physical Education, Health and Social Sciences*, 3(3), 01–13. <https://doi.org/10.63163/jpehss.v3i3.523> (Diakses pada 08 Desember 2025, Pukul 17.54 WIB)
- Jufrizen, J., Khair, H., Kesuma, A. D., Sari, M., & Pandia, M. M. (2023). Servant Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior:

- The Mediation Role of Job Satisfaction. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1), 138. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2023.v13i1.010 (Diakses pada 09 Desember 2025, 03.55 WIB)
- Langhof, JG, & Guldenberg, S. (2019). Kepemimpinan yang Melayani: Tinjauan literatur yang sistematis—terhadap model pendahuluan dan hasil. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Jerman: Zeitschrift Für Personalforschung*, 34 (1), 32-68. <https://doi.org/10.1177/2397002219869903> (Diakses pada 9 Februari 2026, pada pukul 03:53 WIB)
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, AW dan Knight, C. (2020), Kepemimpinan pelayan: Pemeriksaan meta-analitik tentang kontribusi inkremental, moderasi, dan mediasi. *J Occup Organ Psychol*, 93: 1-44. <https://doi.org/10.1111/joop.12265> (Diakses pada 9 Februari 2026, pada pukul 04:53 WIB)
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. T. A.-T. T.-. (2021). *Organizational behavior: an evidence-based approach (Fourteenth)*. Information Age Publishing, Incorporated.
- Mutiara, A., Manikam, A., Ayu, T., Astuti, S., Nur, M. D., & Sijabat, R. (2025). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Perubahan Organisasi untuk Mencapai Fit. 2(2), 10–17.
- Ni Kadek Suryani. (2022). Kepuasan Kerja: Pengaruhnya Dalam Organisasi. *Jurnal Bayangkara*, 2(2), 71–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.35886/imagine.v2i2.491> (Diakses pada 10 Desember 2025, 18.22 WIB)
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice (9th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nugraha, M. I., Harini, S., & Yuningsih, E. (2024). Improving Organizational Citizenship Behaviour Through Transformational Leadership Style And Organisational Climate Through Job Satisfaction. *Jurnal Visionida*, 10(2). <https://doi.org/10.30997/jvs.v10i2.16540> (Diakses Pada 20 April, Pukul 20.00 WIB)
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Comserva: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(02), 810–817 (Diakses pada 10 Desember 2025, 19.46 WIB)
- Robbins, S., & Judge, T. (2024). *Organizational Behavior*, 19/E, Global Edition. In Pearson.
- Rojuaniah, & Nurbaety. (2022). Servant Leadership, Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior on Innovative Work Behavior. *Management Analysis Journal*, 11(1), 83–94. <http://maj.unnes.ac.id> (Diakses pada 10 Desember 2025, 20.49 WIB)
- Rosvita, V., Setyowati, E., & Fanani, Z. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Indonesia Jurnal Farmasi*, 2(1), 46. (Diakses pada 10 Desember 21.14 WIB)
- Sanjaya, F. N., Sulistyawati, N. L. K. S., & Kalpikawati, I. A. (2024). Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada karyawan The Westin Resort & Spa Ubud Bali. *Journal of Hospitality Accommodation Management (JHAM)*, 3(2), 174–184. <https://doi.org/10.52352/jham.v3i2.1509> (Diakses pada 10 Desember 2025, Pukul 21.09 WIB)
- Setiabudhi, H., Suwono, S., Setiawan, Y. A., & Karim, S. (2024). Analisis data kuantitatif dengan SmartPLS 4. Borneo Novelty Publishing.
- Setiawan, R. (2022). *Servant Leadership Dr. Roy Setiawan*.
- Siahaan, M. (2024). Inspirasi Servant Leadership. In [Repository.Ubharajaya.Ac.Id](https://repository.ubharajaya.ac.id/29293/1/E%20BOOK%20%20Inspirasi_Servant_Leadership%20CETAKAN%201-2024.pdf). https://repository.ubharajaya.ac.id/29293/1/E%20BOOK%20%20Inspirasi_Servant_Leadership%20CETAKAN%201-2024.pdf

- Soelistya, D., Setyaningrum, R. P., Aisyah, N., Sahir, S. H., & Purwati, T. (2022). Budaya Organisasi dalam Praktik (first edit). Nizamia Learning Center.
- Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta. <https://books.google.com/>
- Sugiyono. (2021). Statistika Untuk Penelitian. Cetakan Ke-31 ed. Bandung: ALFABETA. <https://books.google.com/>
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Sukataman, S., Soodiqoh, M., Falaakhuddin, M. H., & Azizah, F. (2023). Teori pendekatan dan model kepemimpinan dalam lembaga pendidikan. Cakrawala: Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan Islam dan Studi Sosial, 7(1), 89–104. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v7i1.1266> (Diakses pada 10 Februari 2026, pada pukul 13.30 WIB)
- Sukma, R. S., & Puspitadewi, N. W. S. (2020). Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Loyalitas Kerja Pada Marketing Kontrak Pt. X Cabang Surabaya Raditya Seta Sukma Ni Wayan Sukmawati Puspitadewi. Character Jurnal Penelitian Psikolog.
- Victoria, O., Olalekan, U., & Evangeline, N. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. 3(1), 361–372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372> (Diakses pada 09 Desember 2025, 15.32 WIB)
- Wayan, N., Mas, G., & Bindiawati, A. (2025). Jurnal Emas Budaya Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Jurnal Emas. <http://doi.org/6,2615-2629> (Diakses pada 12 Desember 2025, 19.05 WIB)
- Wibowo. (2020). Perilaku Dalam Organisasi Edisi Ketiga (edisi ke-3). Rajagrafindo Persada. <https://books.google.co.id/books?id=DIQD0AEACAAJ>
- Yuningsih, E., Ismartaya, I., Harini, S., & Sumirat, C. (2025). Membangun Perilaku Kewarganegaraan Organisasi yang Ramah Lingkungan di Industri Elektronik: Peran Kepemimpinan Transformasional yang Ramah Lingkungan, Budaya Organisasi yang Ramah Lingkungan, dan Sumber Daya Manusia yang Ramah Lingkungan. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 13 (4), 3319-3324. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3948> (Diakses Pada 20 Arpil, Pukul 20.30 WIB)