

The Influence Of Servant Leadership On Service Oriented - Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB) With Trust In Leaders As A Mediating Variable In Hotel Employees In Padang City

Pengaruh Servant Leadership Terhadap Service Oriented - Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB) Dengan Kepercayaan Pada Pemimpin Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Hotel Di Kota Padang

Adiel Eunike¹, Syahrizal²

Universitas Negeri Padang, Indonesia ^{1,2}

adieleunike16@gmail.com¹, syahrizal@fe.unp.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of servant leadership on Service Oriented - Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB) with trust in leaders as a mediating variable in 3 and 4 star hotel employees in Padang City. This study uses a quantitative approach with a survey method and distributes questionnaires to 180 hotel employees as respondents. The data analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (SmartPLS 4). The independent variable in this study is servant leadership, the mediating variable is trust in leaders, and the dependent variable is SO-OCB. The results of this study indicate that: Servant Leadership has a positive and significant effect on Trust in leaders, Trust in leaders has a positive but insignificant effect on SO-OCB, Servant Leadership has a positive and significant effect on SO-OCB, and Trust in leaders does not mediate the effect of Servant Leadership on SO-OCB.

Keywords : Servant leadership, Service Oriented - Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB), Trust in the leader

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh servant leadership terhadap perilaku Service Oriented – Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB) dengan kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel mediasi pada karyawan hotel bintang 3 dan 4 di Kota Padang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan menyebarkan kuesioner kepada 180 karyawan hotel sebagai re-sponden. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (SmartPLS 4). Variabel independen dalam penelitian ini adalah servant leadership, variabel mediasi adalah kepercayaan terhadap pemimpin, dan variabel dependen adalah SO-OCB. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan pada pemimpin, Kepercayaan pada pemimpin berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap SO-OCB, Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap SO-OCB, dan Kepercayaan pada pemimpin tidak memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap SO-OCB.

Kata Kunci : Servant leadership, Service Oriented – Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB), Kepercayaan pada pemimpin

1. Pendahuluan

Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB) penting diteliti karena berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Nasurdin et al. (2018) menyatakan bahwa SO-OCB memperkuat interaksi karyawan dan pelanggan. Wijaya et al. (2021) menambahkan bahwa pelayanan ekstra dari karyawan membantu mempertahankan loyalitas pelanggan. Sementara menurut Rahmadani dan Lee (2020), SO-OCB juga meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Dengan demikian, SO-OCB bermanfaat baik secara organisasi maupun individual.

Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan. Nasurdin et al. (2018) menyebutkan bahwa perilaku ini mencakup sikap proaktif dan membantu pelanggan. Rahmadani dan Lee (2020) menambahkan bahwa SO-OCB berkaitan dengan keterikatan emosional dan kesejahteraan psikologis karyawan. Wijaya et al. (2021) menekankan peran dukungan organisasi dalam mendorong perilaku ini. Secara keseluruhan, SO-OCB memperkuat pelayanan dan daya saing organisasi jasa.

Penerapan Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB) di beberapa hotel di Kota Padang masih belum optimal yang terlihat dari sejumlah ulasan pelanggan di Google Review setelah mereka menginap di hotel-hotel tersebut. Beberapa tamu mengeluhkan sikap karyawan yang kurang ramah dan tidak tanggap serta perlakuan diskriminatif terhadap tamu. Meski pihak manajemen telah merespons dengan permintaan maaf dan pelatihan staf, konsistensi pelayanan masih menjadi tantangan. Di sisi lain, ulasan positif menunjukkan bahwa sebagian karyawan telah menerapkan SO-OCB dengan baik, sehingga diperlukan upaya berkelanjutan untuk membangun budaya kerja yang merata dan berorientasi pada pelayanan. Dapat disimpulkan menurut fenomena tersebut bahwa penerapan SO-OCB pada hotel di Kota Padang masih belum merata dan menghadapi sejumlah hambatan.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa tingkat SO-OCB dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk karakteristik individu dan konteks organisasi. Salah satu faktor kontekstual yang berperan penting adalah gaya kepemimpinan, karena pemimpin memiliki pengaruh besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku pelayanan sukarela. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan servant leadership sering disebut sebagai pendekatan yang efektif dalam mendorong SO-OCB. Menurut Hunter et al. (2019), servant leadership meningkatkan SO-OCB dengan menumbuhkan kepercayaan dan kepedulian antarkaryawan. Sementara itu, penelitian oleh Eva et al. (2021) menegaskan bahwa pemimpin yang berorientasi pada pelayanan mampu menciptakan iklim kerja yang positif, yang pada akhirnya memotivasi karyawan untuk bertindak melampaui tugas formal demi kepuasan pelanggan. Dengan demikian, servant leadership dinilai sebagai salah satu faktor kunci dalam memperkuat penerapan SO-OCB di sektor perhotelan.

Sejalan dengan pentingnya peran kepemimpinan tersebut, sejumlah studi lanjutan juga menyoroti peran kepercayaan terhadap pemimpin sebagai faktor penentu dalam keberhasilan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap SO-OCB. Penelitian oleh Qiu dan Dooley (2022) memperkuat pentingnya servant leadership dengan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan budaya kerja yang mendukung, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk secara sukarela memberikan layanan terbaik. Para ahli juga telah mengatakan bahwa servant leadership tidak hanya berpengaruh langsung terhadap SO-OCB, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui kepercayaan pada pemimpin. Menurut Qiu dan Dooley (2022), kepercayaan pada pemimpin memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa lebih termotivasi untuk menunjukkan perilaku SO-OCB yang berkualitas.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan penerapan SO-OCB secara menyeluruh, penting untuk memahami peran servant leadership dan bagaimana kepercayaan terhadap pemimpin dapat memperkuat pengaruhnya dalam lingkungan kerja perhotelan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antara servant leadership, kepercayaan pada pemimpin, dan SO-OCB, serta mengeksplorasi peran mediasi dari kepercayaan terhadap pemimpin dalam memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan perilaku layanan ekstra karyawan.

2. Tinjauan Pustaka

Service Oriented – Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB)

Service Oriented-Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB) merupakan konsep yang berkembang dalam studi perilaku organisasi yang merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan dan mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan. Kim dan Qu (2022) menjelaskan bahwa SO-OCB berkontribusi signifikan dalam membangun loyalitas pelanggan dan memperkuat keunggulan kompetitif organisasi jasa. Selain itu, Zhang dan Wang (2019) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang suportif dan iklim organisasi yang positif sangat berperan dalam meningkatkan SO-OCB, sehingga mendorong hubungan kerja yang harmonis dan pelayanan berkualitas tinggi. Menurut Wu dan Liu (2021), SO-OCB dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan yang mendukung dan iklim organisasi positif, yang bersama-sama meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Menurut Qiu dan Dooley (2022), Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB) mencakup beberapa dimensi utama, yaitu 1) loyalitas terhadap pelanggan dan organisasi, 2) partisipasi dalam pengembangan layanan, 3) perilaku membantu.

Servant Leadership

Servant leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan terhadap orang lain, di mana pemimpin berupaya memenuhi kebutuhan dan mendukung perkembangan anggota organisasi. Eva et al. (2019) menyatakan bahwa gaya ini ditandai oleh komitmen pemimpin untuk melayani, membina potensi bawahan, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan etis. Pendekatan ini tidak hanya mendorong kinerja, tetapi juga memperkuat hubungan interpersonal dan keterlibatan karyawan terhadap tujuan organisasi. Selaras dengan itu, Lemoine, Hartnell, dan Leroy (2019) menambahkan bahwa servant leadership mampu membangun kepercayaan antara pemimpin dan karyawan, mendorong perilaku kerja yang proaktif dan inovatif, serta meningkatkan komitmen emosional karena karyawan merasa dihargai sebagai individu. Menurut Eva (2019), servant leadership mencakup beberapa dimensi yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi organisasi yaitu sebagai berikut: 1) Empowering and developing People, 2) Humility, 3) Authenticity, 4) Interpersonal Acceptance, 5) Providing Direction, 6) Stewardship

Kepercayaan Pada Pemimpin

Kepercayaan terhadap pemimpin merupakan keyakinan karyawan bahwa pemimpinnya memiliki kompetensi, niat baik, dan integritas dalam menjalankan peran kepemimpinannya. Kepercayaan ini menjadi fondasi penting dalam membangun hubungan kerja yang sehat dan efektif. Menurut Braun et al. (2013), kepercayaan pada pemimpin berkontribusi signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kolaborasi antar anggota tim. Selain itu, penelitian oleh Hoch et al. (2018) menegaskan bahwa pemimpin yang mampu menunjukkan konsistensi dalam tindakan, komunikasi yang terbuka, serta perhatian pada kesejahteraan karyawan, akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dan dukungan dari timnya. Menurut Kotler dan Keller (2016), kepercayaan pada pemimpin dapat diukur melalui empat dimensi utama, yang dikenal dengan istilah dimensi kepercayaan. Dimensi-dimensi ini adalah: 1) Benevolence, 2) Ability, 3) Integrity, 4) Willingness to Depend.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal, yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Fokus utama dari penelitian ini adalah menganalisis hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel, khususnya melalui peran variabel mediasi. Untuk menguji model yang diajukan, digunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan

bantuan perangkat lunak SmartPLS (Partial Least Square). Penelitian ini dilaksanakan pada hotel berbintang 3 dan 4 yang berada di Kota Padang. Dengan sampel penelitian yang diambil menggunakan teknik purposive sampling dan sampel yang berjumlah sebanyak 180 responden yang tersebar di berbagai jenis usaha UMKM di Provinsi Sumatera Barat. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Februari 2025 dengan menggunakan metode survei dan kuesioner, di mana responden yang terlibat adalah para karyawan dari hotel-hotel tersebut.

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan bantuan perangkat lunak Smart PLS. Partial Least Square (PLS) merupakan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian yang memungkinkan pengujian model pengukuran dan model struktural secara simultan. Pengujian model ini meliputi dua tahap utama, yaitu uji outer model dan inner model. Uji outer model berfokus pada validitas dan reliabilitas, dimana validitas diuji melalui analisis convergent dan discriminant validity, memastikan setiap indikator benar-benar mengukur konstruk yang tepat, sedangkan reliabilitas dinilai dari konsistensi internal melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Di sisi lain, uji inner model mengevaluasi hubungan antar variabel laten melalui nilai R-square dan uji hipotesis, nilai R-square menggambarkan sejauh mana variabel-variabel independen menjelaskan variabilitas variabel dependen, sedangkan uji hipotesis menentukan signifikansi hubungan antar variabel. Dengan pengujian ini, penelitian tidak hanya memastikan ketepatan setiap variabel dalam model tetapi juga memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kontribusi antar variabel, sehingga hasilnya diharapkan dapat memberikan wawasan teoritis yang signifikan dalam bidang yang relevan.

Outer Model Analysis

Untuk memastikan keabsah konsep dan model penelitian, diperlukan proses penyaringan (purification) dalam model pengukuran sebelum dapat dianalisis dalam model yang mengevaluasi hubungan relasional dan kausal. Model pengukuran ini berperan dalam menilai validitas konstruk serta reliabilitas instrumen penelitian yang digunakan. Uji validitas dilakukan untuk menilai sejauh mana instrumen mampu mengukur variabel yang dimaksud secara akurat. Sementara itu, uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur tingkat konsistensi alat ukur dalam mengidentifikasi suatu konsep, serta menilai konsistensi jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian

Convergent Validity

Pengujian convergent validity dilakukan dengan memperhatikan nilai loading factor atau outer loading, di mana indikator dianggap memenuhi syarat jika memiliki nilai outer loading di atas 0,7.

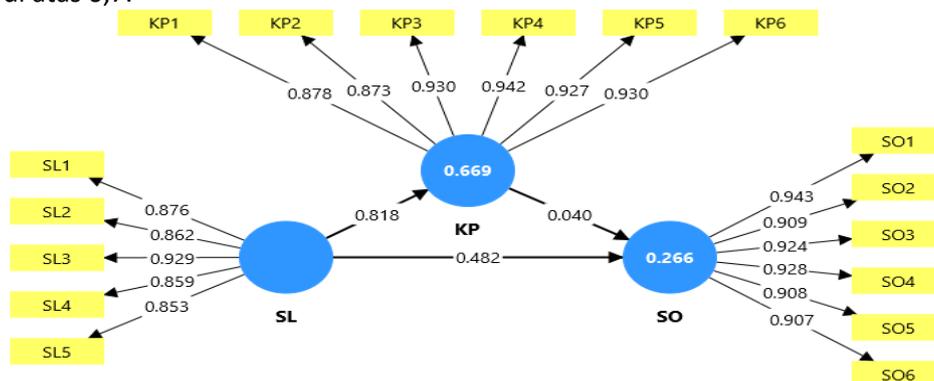


Figure 1. O

Agar lebih mudah dipahami, berikut tabel untuk menunjukkan nilai outer loading dari setiap indikator yang diukur.

Table 1. Output Outer Loading

	KP	SL	SO
KP1	0,878		
KP2	0,873		
KP3	0,930		
KP4	0,942		
KP5	0,927		
KP6	0,930		
SL1		0,876	
SL2		0,862	
SL3		0,929	
SL4		0,859	
SL5		0,853	
SO1			0,943
SO2			0,909
SO3			0,924
SO4			0,928
SO5			0,908
SO6			0,907

Source: Hasil Olahan SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, nilai outer loading seluruh indikator variabel diatas 0,7 sehingga validitas konvergen seluruh indikator dikatakan valid.

Discriminant Validity

Metode yang dapat digunakan dalam menilai discriminant validity yaitu dengan cara membandingkan nilai Square Root of Average (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara satu konstruk dengan konstruk yang lainnya dalam model. Suatu konstruk dapat dikatakan valid jika memiliki nilai AVE diatas 0,5.

Table 2. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
SL	0,768
SO	0,846
KP	0,835

Source: Hasil Olahan SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk telah memiliki validitas di atas 0,5. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa setiap variabel memiliki tingkat validitas yang baik.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan mengacu pada nilai composite reliability dan cronbach's alpha dari blok indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk. Suatu konstruk dapat dinyatakan reliabel apabila nilai composite reliability dan cronbach's alpha diatas 0,7. Berikut disajikan hasil nilai composite reliability berdasarkan output dari SmartPLS.

Table 3. Hasil Uji Composite Reliability dan Cronbach's Alpha
Composite Reliability (rho a) Cronbach's Alpha

SL	0,927	0,924
SO	0,967	0,964
KP	0,961	0,960

Source: Hasil Olahan SmartPLS (2025)

Pada tabel menunjukkan bahwa nilai dari composite reliability dan cronbach's alpha untuk semua konstraknya yaitu diatas 0,7 sehingga dapat di simpulkan bahwasannya semua kontruk pada model yang diestimasi sudah reliabel atau memenuhi kriteria.

Inner Model Analysis

Pengujian terhadap model struktural bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel, nilai signifikansi, serta nilai R-Square dalam model penelitian. Evaluasi model struktural dilakukan melalui nilai R-Square pada konstruk endogen, "uji-t" dan signifikansi parameter jalur struktural. Informasi ini dapat dilihat melalui model struktural dan hasil estimasi R-Square yang diperoleh menggunakan aplikasi SmartPLS, sebagaimana ditunjukkan berikut ini.

Table 4. Hasil Analisis R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
KP	0,669	0,667
SO	0,266	0,258

Source: Hasil Olahan SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas, nilai R-Square untuk variabel Kepercayaan pada Pemimpin adalah sebesar 0,669. Nilai ini menunjukkan bahwa 66,9% variasi dalam Kepercayaan pada Pemimpin dapat dijelaskan oleh variabel SO-OCB, sedangkan 31,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Sedangkan nilai R-Square untuk variabel SO-OCB adalah sebesar 0,266, yang berarti bahwa 26,6% variasi dalam SO-OCB dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model penelitian ini, sementara 73,4% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini

Uji Hipotesis

Uji hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan melihat t-statistic yang dihasilkan inner model. Hipotesis penelitian dapat diterima jika t-statistic diatas 1,96. Berikut merupakan hasil uji hipotesis pengaruh langsung.

Table 5. Hasil Analisis Inner Model

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P Values
SL -> KP	0,515	0,520	0,066	7,774	0,000
KP -> SO	0,040	0,041	0,068	0,592	0,554
SL -> SO	0,818	0,822	0,048	17,157	0,000

Source: Hasil Olahan SmartPLS (2025)

Pengaruh Langsung

Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan pada Pemimpin

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel servant leadership terhadap kepercayaan pada pemimpin memiliki nilai t-statistic sebesar 17,157, jauh lebih besar dari nilai t-tabel yaitu 1,96. Nilai koefisien jalur sebesar 0,818 menunjukkan adanya pengaruh

positif yang sangat kuat dari servant leadership terhadap kepercayaan pada pemimpin. Selain itu, nilai p-value sebesar 0,000 juga menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis pertama didukung.

Hasil ini mendukung hipotesis bahwa servant leadership secara signifikan meningkatkan kepercayaan karyawan kepada pemimpinnya. Artinya, semakin tinggi tingkat servant leadership yang ditunjukkan oleh pemimpin, maka semakin besar pula kepercayaan yang diberikan oleh karyawan. Hal ini sejalan dengan teori Social Exchange (SET), yang menjelaskan bahwa dalam hubungan sosial yang saling menguntungkan, karyawan cenderung membalas perlakuan positif pemimpin dengan kepercayaan yang lebih besar. Servant leadership yang menekankan pada nilai-nilai seperti integritas, pengabdian, dan tanggung jawab sosial, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi terbentuknya rasa saling percaya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Shaoping Qiu et al. (2022), yang menunjukkan bahwa servant leadership merupakan faktor utama dalam membangun kepercayaan terhadap pemimpin. Dalam pendekatan kepemimpinan ini, hubungan interpersonal yang tulus dan partisipatif menjadi kunci terbentuknya kepercayaan di tempat kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya mendukung teori yang ada, tetapi juga sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menempatkan servant leadership sebagai faktor penting dalam membangun kepercayaan dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa servant leadership memainkan peran yang sangat penting dalam memperkuat kepercayaan pada pemimpin di lingkungan hotel di Kota Padang. Penelitian ini relevan dengan tujuannya yaitu untuk mengetahui sejauh mana servant leadership berpengaruh terhadap kepercayaan pada pemimpin. Pengaruh yang kuat dan signifikan ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan berbasis pelayanan mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis dan saling percaya yang pada akhirnya dapat menjadi fondasi dalam membentuk perilaku positif lainnya di tempat kerja.

Kepercayaan pada Pemimpin berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Service Oriented - Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB)

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel kepercayaan pada pemimpin terhadap SO-OCB memiliki nilai t-statistic sebesar 0,592, yang lebih kecil dari t-tabel yaitu 1,96. Meskipun koefisien jalur sebesar 0,040 menunjukkan arah hubungan yang positif, namun nilai p-value sebesar 0,554 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Oleh karena itu, hipotesis kedua tidak didukung.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin mereka, hal tersebut belum cukup mendorong munculnya perilaku SO-OCB secara signifikan. Penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Shaoping Qiu et al. (2022) dan Schaubroeck et al. (2011), yang menyatakan bahwa kepercayaan pada pemimpin memainkan peran penting dalam meningkatkan OCB. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti budaya organisasi, iklim kerja, atau insentif organisasi yang belum mendukung penuh penghargaan terhadap perilaku kerja sukarela. Selain itu, bisa jadi pengaruh kepercayaan pada pemimpin terhadap SO-OCB lebih kuat jika dimediasi oleh faktor lain seperti persepsi keadilan atau kepuasan kerja.

Namun hasil penelitian yang sejalan ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Schaubroeck et al. (2011), yang menunjukkan bahwa kepercayaan kepada pemimpin tidak selalu secara langsung mendorong perilaku OCB. Selain itu, penelitian dari Wang & Hui (2011) juga mencatat bahwa kepercayaan kepada atasan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini memperkuat argumen bahwa kepercayaan pada pemimpin bukanlah

satu-satunya determinan dalam membentuk SO-OCB, dan pengaruhnya sangat kontekstual serta seringkali bersifat tidak langsung.

Walaupun secara statistik hasilnya tidak signifikan, arah hubungan yang positif tetap menunjukkan adanya potensi. Kepercayaan tetap merupakan elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kolaboratif. Oleh karena itu, perlu dilakukan pendekatan manajerial yang lebih konsisten dan komunikatif untuk memaksimalkan dampak kepercayaan dalam membentuk SO-OCB. Dengan demikian, temuan ini tetap relevan dengan tujuan penelitian untuk mengevaluasi kontribusi kepercayaan pada pemimpin terhadap perilaku prososial di tempat kerja, meskipun hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh tersebut belum terbukti signifikan dalam konteks penelitian ini.

Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Service Oriented - Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB)

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel servant leadership terhadap SO-OCB menghasilkan nilai t-statistic sebesar 7,774, yang lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Nilai koefisien jalur sebesar 0,515 menunjukkan arah hubungan positif antara servant leadership dan SO-OCB. Selain itu, nilai p-value sebesar 0,000 juga menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis ketiga didukung.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Qiu dan Dooley (2022), yang menunjukkan bahwa servant leadership secara langsung meningkatkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB), termasuk yang berorientasi pada pelayanan. Penelitian ini menguatkan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja ekstra pada karyawan, khususnya dalam konteks layanan pelanggan.

Hal ini disebabkan karena pemimpin yang menerapkan prinsip servant leadership mampu menunjukkan keteladanan dalam melayani, mendengarkan, dan mendukung pengembangan karyawan secara tulus. Gaya kepemimpinan ini menciptakan hubungan kerja yang dilandasi kepercayaan, empati, dan perhatian terhadap kebutuhan bawahan, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Servant Leadership juga mendorong munculnya perilaku sukarela karyawan dalam memberikan pelayanan terbaik, melebihi tuntutan tugas formal. Lingkungan kerja yang dipenuhi dukungan dan rasa dihargai dari pemimpin turut memperkuat motivasi intrinsik karyawan untuk terlibat dalam perilaku kerja ekstra yang berorientasi pada pelayanan pelanggan. Oleh karena itu, hubungan ini dikatakan positif karena semakin tinggi servant leadership, semakin tinggi pula kecenderungan munculnya perilaku SO-OCB dan signifikan karena pengaruhnya terbukti nyata secara statistik serta relevan untuk meningkatkan kualitas layanan dalam industri perhotelan.

Table 6. Perhitungan Koefisien Variabel Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P Values
SL -> KP -> SO	0,033	0,034	0,058	0,571	0,568

Source: Hasil Olahan SmartPLS (2025)

Pengaruh Tidak Langsung

Kepercayaan pada Pemimpin tidak memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap Service Oriented - Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB)

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien variabel mediasi, diperoleh nilai t-statistic sebesar 0,571, yang lebih kecil dari nilai t-tabel yaitu 1,96, serta nilai p-value sebesar 0,568

yang lebih besar dari 0,05. Nilai original sample sebesar 0,033 menunjukkan arah hubungan yang positif, namun karena tidak signifikan secara statistik, maka dapat disimpulkan bahwa kepercayaan pada pemimpin tidak memediasi secara signifikan pengaruh servant leadership terhadap SO-OCB.

Dengan demikian, meskipun servant leadership cenderung meningkatkan kepercayaan pada pemimpin dan juga berkontribusi terhadap SO-OCB, jalur mediasi melalui kepercayaan pada pemimpin tidak terbukti secara statistik dalam konteks karyawan hotel yang diteliti. Ini menunjukkan bahwa servant leadership tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku SO-OCB melalui peningkatan kepercayaan pada pemimpin.

Penelitian ini berbeda dengan hasil studi Shaoping Qiu et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin merupakan mediator penting dalam memperkuat pengaruh servant leadership terhadap perilaku kerja sukarela. Dalam konteks penelitian ini, kemungkinan besar hubungan antarvariabel dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti iklim organisasi, sistem penghargaan, atau budaya kerja yang belum sepenuhnya mendukung transformasi kepercayaan menjadi tindakan proaktif berbasis pelayanan. Tetapi penelitian ini sejalan dengan penelitian Newman et al. (2017) yang menunjukkan bahwa peran kepercayaan sebagai perantara bisa melemah jika kepercayaan yang terbentuk hanya bersifat rasional, tanpa adanya ikatan emosional antara pemimpin dan karyawan.

Meskipun hasilnya tidak signifikan secara statistik, arah hubungan yang positif tetap menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin memiliki potensi sebagai mediator, terutama jika didukung dengan pendekatan manajerial yang lebih terstruktur dan berbasis nilai. Oleh karena itu, organisasi perlu lebih fokus tidak hanya pada penguatan gaya kepemimpinan servant, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mendorong kepercayaan dan pemberdayaan secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa tujuan penelitian untuk menguji peran mediasi kepercayaan dalam hubungan servant leadership terhadap SO-OCB belum sepenuhnya tercapai. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam mengidentifikasi bahwa hubungan tersebut lebih kompleks dari yang diduga dan tidak bersifat otomatis. Dengan kata lain, membangun kepercayaan saja belum cukup untuk menghasilkan perilaku SO-OCB yang kuat—diperlukan sinergi antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan dukungan sistemik agar pengaruh tersebut dapat tercapai secara optimal.

5. Penutup

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh servant leadership terhadap Service Oriented – Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB) dengan kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel mediasi pada karyawan hotel di Kota Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap SO-OCB, yang berarti pemimpin yang mengedepankan pelayanan mampu mendorong karyawan untuk secara sukarela menunjukkan perilaku kerja yang berorientasi pada pelayanan. Selain itu, servant leadership juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas servant leadership, semakin besar pula tingkat kepercayaan yang diberikan oleh karyawan. Namun, temuan menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap SO-OCB, sehingga tingkat kepercayaan tersebut belum cukup kuat untuk mendorong perilaku sukarela yang mendukung pelayanan. Selanjutnya, kepercayaan pada pemimpin juga tidak terbukti sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara servant leadership dan SO-OCB. Meskipun arah hubungan menunjukkan kecenderungan positif, namun secara statistik, peran mediasi tersebut tidak signifikan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis memberikan saran yaitu dari hasil penelitian terhadap variabel Service Oriented – Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB), diketahui bahwa nilai TCR pada indikator “Memberikan saran untuk meningkatkan kualitas layanan” dalam perilaku SO-OCB masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, hotel di Kota Padang disarankan untuk menciptakan budaya kerja yang lebih terbuka dan partisipatif seperti melibatkan karyawan dalam rapat evaluasi. Hal ini penting dilakukan karena sebagian besar karyawan berasal dari generasi milenial, yang dikenal memiliki keinginan kuat untuk dilibatkan dalam proses kerja, terutama dalam hal pengambilan keputusan. Generasi ini cenderung lebih aktif, terbuka terhadap perubahan, serta menghargai lingkungan kerja yang partisipatif. Dengan memberikan ruang bagi karyawan dalam hal menyampaikan pendapat, karyawan akan merasa dihargai dan dipercaya oleh pimpinan.

Daftar Pustaka

- [1] Alexander Newman, G. S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, Volume 145, Nomor 1, halaman 49–62.
- [2] Ali Asgari, A. D. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors . *European Journal of Scientific Research*, 16.
- [3] Amir, D. A. (2019). The Effect Of Servant Leadership On Organizational Citizenship Behavior: The Role Of Trust In Leader As a Mediation And Perceived Organizational Support As a Moderation. *Journal of Leadership in Organizations*, 16.
- [4] Bass, B. M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- [5] Chraim, A. (2016). The Impact of Servant Leadership Behaviors on Trust and Organizational Citizenship Behavior. 65.
- [6] Cropanzano, R. &. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 874–900.
- [7] Diana, I. N. (2012). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Islam. 8.
- [8] Dr. Enong Rostiawati, M. (2020). Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Pada Aparatur Sipil Negara. 164.
- [9] Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*.
- [10] Haider Raza Abid, A. G. (2015). The impact of servant leadership on organizational citizenship behaviors with the mediating role of trust and moderating role of group cohesiveness; A Study of public Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8.
- [11] Harsono, I. M. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Era Metaverse*. Mega Press Nusantara.
- [12] Huzeyfe Aydogan, O. O. (2024). Examining the Effect of Servant Leadership on Organisational Trust and Organisational Citizenship Behaviour. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 14.
- [13] John Schaubroeck, S. S. (2011). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 4, 863–871.

- [14] Liden, R. C. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 161-177.
- [15] Marko Sarstedt, J. F. (2019). How To Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. *Sage Journals* .
- [16] Mesfin, S. (2023). The effect of servant leadership on the organizational citizenship behavior of instructors in public universities in Amhara region. 20.
- [17] Naway, F. A. (2018). *Organizational Citizenship Behavior Dalam Kinerja Organisasi*. Yogyakarta.
- [18] Newman, A. K. (2017). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organizational citizenship: A case of the head leading the heart? *Journal of Business Ethics*, 145(2), 241–254.
- [19] Podsakoff, P. M. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 513–563.
- [20] Rehan Ahmad, M. R. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*.
- [21] Sendjaya, S. &. (2002). Servant Leadership: Its Origin and Spirituality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 57-64.
- [22] Shaoping Qiu, L. D. (2022). How servant leadership affects organizational citizenship behavior: the mediating roles of perceived procedural justice and trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 20.
- [23] Sholikhah, Z. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Rendah Hati, Kualitas Kehidupan Kerja Dan Motivasi Pelayanan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Sektor Publik. 15.
- [24] Trompenaars, F. &. (2010). *ervant Leadership Across Cultures*. In *Managing People Across Cultures*. 3-20.
- [25] Wang Hui, Y. J.-P. (2009). Effects of Cognition- and Affect-Based Trust in Supervisors on Task Performance and OCB. *Acta Psychologica Sinica*, Vol. 41, No. 1, 86–94.
- [26] Zummy Anselmus Dami, A. I. (2023). Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Trust.