PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* DENGAN MEDIASI *TRUST IN LEADERSHIP* PADA KARYAWAN *THE LODEK VILLAS*

I Dewa Gede Dadhi Rakasiwi
Agoes Ganesha Rahyuda

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
email: agoesgrahyuda@unud.ac.id

Abstrak. Perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan dikategorikan dalam perilaku *organizational citizenship behavior*. Tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan mediasi *trust in leadership* pada karyawan *The Lodek Villas* Seminyak dengan menggunakan metode *sensus* (*total sampling*) dalam menentukan sampel sebanyak 65 responden, melalui teknik analisis jalur (*Path analisis*). Hasil analisis menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan The Lodek Villa. *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *trust in leadership* yang diterapkan pimpinan The Lodek Villa. *Trust in leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan The Lodek Villa. *Trust in leadership* mampu memediasi hubungan positif *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan The Lodek Villa. Pimpinan perusahaan disarankan mempertimbangkan kepentingan bersama dalam mengambil keputusan sehingga karyawan merasa dihargai. Sebagai seorang pemimpin harus menjaga kebersamaan dengan mengajak karyawan berdiskusi untuk memberikan masukan dan saran yang berguna untuk kepentingan perusahaan.

Kata kunci: *servant leadership, trust in leadership, organizational citizenship behavior*.

Abstract. *Employee behavior that exceeds the required role is categorized in organizational citizenship behavior behavior. The purpose of this study was to examine the effect of servant leadership on organizational citizenship behavior with trust in leadership mediation on the employees of The Lodek Villas Seminyak by using the census method (total sampling) in determining the sample of 65 respondents, through path analysis technique (Path analysis). The results of the analysis provide answers that servant leadership has a positive and significant influence on organizational citizenship behavior on the employees of The Lodek Villa. Servant leadership has a positive and significant influence on trust in leadership applied by The Lodek Villa. Trust in leadership has a positive and significant influence on organizational citizenship behavior on the employees of The Lodek Villa. Trust in leadership is able to mediate the positive relationship of servant leadership to organizational citizenship behavior on the employees of The Lodek Villa. Company leaders are advised to consider the common interest in making decisions so that employees feel valued. As a leader must keep together with invite employees to discuss to provide input and suggestions useful for the benefit of the company.*

Keywords*: servant leadership, trust in leadership, organizational citizenship behavior*

PENDAHULUAN

Pulau Bali terkenal sebagai pulau pariwisata yang mengalami pertumbuhan pesat pada sektor industri jasa akomodasi, seperti misalnya hotel, villa, *resort*, dan apartemen. Pertumbuhan ini hadir bersamaan dengan ketatnya persaingan yang muncul di antara pelaku industri, sehingga perusahaan harus mampu memiliki keunikan, manajemen yang efektif, serta sumber daya manusia yang berkualitas dalam rangka mencapai kinerja yang baik, keunggulan kompetitif, serta memenangkan kompetisi pasar. Kinerja yang baik akan tercapai apabila karyawan mampu bergerak dinamis dan saling menutupi kelemahan rekan sekerjanya dengan ikhlas dan tanpa pamrih demi mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, atau yang disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) (Kartikarini, 2015).

Hendri dan Devie (2015) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Sedangkan Abdu (2014) menyatakan OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Definisi ini menunjukkan bahwa OCB merupakan bantuan yang bersifat sukarela dari satu karyawan ke karyawan lainnya yang pada saat tertentu tidak mampu untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Zubaidi, 2014). Jika karyawan memiliki pemahaman akan pentingnya memiliki cara pandang OCB maka karyawan tersebut akan mendapatkan manfaat, seperti meningkatnya kekompakan tim, produktivitas, serta kinerja organisasi (Abdu, 2014).

The Lodek Villa Seminyak merupakan salah satu pelaku di industri jasa akomodasi di Pulau Bali. The Lodek Villa merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa penginapan, usaha akomodasi yang menyediakan pelayanan penginapan, terletak di daerah keramaian pusat pariwisata, dan pantai, terdiri atas satu atau lebih unit bangunan yang berdiri sendiri, dikelola secara komersial dan memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan wawancara awal terhadap beberapa karyawan pada bagian *operational*, *marketing* dan *food and beverage* ditemukan fakta bahwa terdapat beberapa kinerja negatif yang berdampak pada menurunnya kinerja villa tersebut, seperti misalnya ditemukannya karyawan yang tidur pada saat jam kerja, meninggalkan tempat kerja tanpa izin, menggunakan ponsel pada saat jam kerja, dan menggunakan fasilitas kantor pada saat jam kerja untuk kepentingan pribadi. Selain itu, beberapa karyawan hanya mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sendiri, tidak memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berlebihan, serta memiliki rasa kepedulian yang rendah terhadap rekan kerja yang membutuhkan bantuan. Perilaku-perilaku tersebut merupakan tindakan yang tidak mendukung efektivitas dan efisiensi dalam bekerja, dan jika dibiarkan akan berdampak pada menurunnya kemampuan The Lodek Villa untuk bersaing pada industri jasa akomodasi di Pulau Bali.

Rendahnya perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah tingkat kepercayaan terhadap pemimpin (*trust in leadership*) (Kartikarini, 2015). Robbins dan Judge (2011:97) mendefinisikan *trust* sebagai ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalukan kata-kata, tindakan, dan kebijakan secara tidak etis dan oportunistik. *Trust in leadership* merupakan atribut utama yang dikaitkan dengan *leadership* dan jika kepercayaan pada atasan tersebut rendah maka akan berdampak pada menurunnya kinerja bawahan. Beberapa penelitian mengatakan bahwa *trust in leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (Abdu, 2014; Heider *et al*., 2015; Bright dan Amos, 2014).

Observasi dan wawancara dengan beberapa karyawan bagian *operational* dan HRD, penyebab krisis kepercayaan diindikasikan pada kinerja manajer yang tidak profesional (Shahzad *et al*., 2013). Tindakan yang kurang memperhatikan hak karyawan dan tidak mendengarkan keluhan karyawan (Abdu, 2014). Kurangnya komunikasi manajer/pimpinan dengan karyawan mengakibatkan sulitnya menyatukan visi pimpinan dengan bawahan. Karyawan juga menyatakan bahwa citra umum pemimpin saat ini tidak dapat menjadi panutan bagi pengikutnya. Menurut karyawan, pemimpin saat ini diindikasikan bersikap tidak jujur dan inkompetensi yang menghasilkan kinerja buruk. Karyawan menilai bahwa sebagian besar pemimpin saat inihanya mengutamakan kesejahteraan secara pribadi (Erlan, 2013).

Haider *et al.* (2015) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa *trust* tidak muncul begitu saja, namun distimuli oleh perilaku pemimpin yang berkarakter melayani, atau biasa disebut dengan *servant leadership*. *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang tanpa pamrih dan rendah hati yang

percaya bahwa menjadi pemimpin itu bertanggung jawab untuk melayani karyawan yang bekerja di bawah mereka (Spears, 2010: 21). Seorang pemimpin dengan konsep *servant leadership* adalah orang yang mengutamakan kebutuhan karyawan dan melayani karyawan di luar untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dan stakeholder lain dari organisasi (Abdu, 2014). Adelia *et al.* (2015) mengatakan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Bright dan Amos (2014) membuktikan *servant leadership* memiliki pengaruh positif signifikan dengan *organizational citizenship behavior*. Hal yang sama dinyatakan oleh Cem and Suat (2012) yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif pada peningkatan perilaku *citizenship* karyawan.

Beberapa penelitian diatas menjelaskan bahwa perilaku OCB akan muncul jika karyawan merasa bahwa pemimpinnya dapat dipercaya dalam memberikan tugas, berkomunikasi, maupun mendelegasikan pengambilan keputusan (*trust in leadership*), dimana rasa percaya itu muncul karena pemimpin mampu melayani dan menempatkan kepentingan karyawan diatas kepentingan pribadi. Tentu memiliki karyawan yang fleksibel dan menunjukkan perilaku *citizenship*, dibutuhkan oleh the Lodek Villa saat mengalami persaingan yang ketat dengan usaha sejenis. Fenomena negatif yang muncul saat ini dapat diduga muncul oleh karena karakteristik pemimpin yang kurang memberikan rasa nyaman bagi karyawan the Lodek Villa.

Melalui pemaparan masalah yang telah dijabarkan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu 1) Bagaimanakah pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan The Lodek Villa, 2) Bagaimakah pengaruh *servant leadership* terhadap *trust in leadership* pada karyawan The Lodek Villa, 3) Bagaimakah pengaruh *trust in leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan The Lodek Villa. 4) Bagaimakah peran mediasi *trust in leadership* pada pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan The Lodek Villa.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Baron dan Greenberg (2011: 413) menjelaskan *organizational citizenship behavior* adalah perilaku-perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi/karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukannya, bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan dan merupakan perilaku perilaku karyawan yang tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu untuk melaksanakannya. Seperti yang di katakan Vania dan Setiawan (2013) bahwa perilaku ini bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku ini diluar dari deskripsi formal pekerjaan.

Seperti termuat dalam Greenberg dan Baron (2011:421) dalam (Reed, 2015), ada lima dimensi dari *OCB*, yaitu:

1) *Altruism (Helping),* merupakan suatu hal yang terjadi ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.
2) *Conscientiousness,* mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas -tugas yang diberikan (dalam hal keperilakuan) dilakukan dengan cara melebihi atau di atas apa yang telah disyaratkan oleh organisasi/perusahaan.
3) *Sportmanship* (Sikap sportif), merupakan suatu sikap yang lebih menekankan pada aspek -aspek positif organisasi daripada aspek negatif.
4) *Courtesy* (Kebaikan), merupakan perilaku-perilaku baik, misalnya perilaku membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah.
5) *Civic Virtue,* merupakan tindakan yang dilakukan untuk ikut serta mendukung fungsi - fungsi administrasi organisasi..

Servant Leadership

Greenleaf (1998) berpendapat bahwa *servant Leadership* atau kepemimpinan yang melayani dapat mempengaruhi produktivitas dalam situasi nyata sebuah organisasi. Beberapa pakar telah mengemukakan pengertian *Servant Leadership*, diantaranya adalah Greenleaf (1998) dalam Kartikarini

(2015). Greenleaf (1998:13) mendefinisikan *the servant leader is a servant first.... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then the conscious choice bring one to aspire to lead.... the difference manifests it self in thecare taken by the servant – first to make sure that other people's high estpriority needs are being served*. Pemimpin pelayan adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorangyang ingin dilayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa sesorang untuk memimpin. Perbedaan yang jelas dalam penekanan bahwa melayani terlebih dahulu, untuk memastikan kepentingan orang lain adalah prioritas untuk dilayani).

Spears (2010: 27-29) mengemukakan 10 karakteristik *servant leader*, karakterisitik tersebut yaitu: 1) Mendengarkan *(Listening*). 2) Empati *(Empathy)*. 3) Penyembuhan *(Healing)*. 4) Kesadaran *(Awareness)*. 5) Persuasi *(Persuasion)*. 6) Konseptualisasi *(Conceptualization)*. 7) Kejelian *(Foresight*). 8) Keterbukaan *(Stewardship)*. 9) Komitmen untuk Pertumbuhan *(Commitment to the Growth of People)*. 10) Membangun Komunitas *(Building Community)*.

Berikut ini adalah indikator *Servant Leadership* yang dikemukakan oleh Dennis (2004) dalam Kartikarini (2015). Skala pengukuran *Servant Leadership* yaitu *Servant Leadership Assement Instrument* (SLAI), adalah sebagai berikut:

1) Kasih Sayang *(Love)*, kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih saying dengan melakukan hal yag benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik.
2) Pemberdayaan *(Empowerment)*, penekanan pada kerjasama yaitu mempercayakan kekuasaan padaorang lain, dan mendengarkan saran dari *followers.*
3) Visi *(Vision)*, arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan mengispirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.
4) Kerendahan Hati *(Humility)*, menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadapkaryawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.
5) Kepercayaan *(Trust), aervant-leader* adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

Trust in Leadership

Robbins and Judge (2011:97) trust adalah ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan, dan kebijakan serta bertindak secara oportunistik. Robbins and Judge (2011:99) menambahkan *trust in leadership* merupakan atribut utama yang dikaitkan dengan *leadership* dan jika *trust* luntur dampaknya bisa serius terhadap kinerja bawahan. *Trust in leadership* menunjukkan sejauh mana bawahan bereaksi pada dukungan yang diberikan oleh para pemimpin (Ng and Chua, 2006) dalam Orebiyi (2011). Dalam hal ini, pemimpin melakukan dengan cara mengembangkan hubungan yang dapat dipercaya antara pemimpin dan bawahan.

Demensi *Trust in Leadership*

Robbins and Judge (2011:98) menyatakan ada lima (5) dimensi trust, yaitu:

1) Integritas, merujuk pada kejujuran dan kebenaran, dari kelima dimensi yang ada dimensi inilah yang paling penting saat seseorang menilai orang lain bisa dipercaya atau tidak.
2) Kompetensi, meliputi pengetahuan serta keahlian teknis dan antar personal individu.
3) Konsistensi, berkaitan dengan keandalan, prediktabilitas, dan penilaian baik pada diri seseorang dalam menangani situasi.
4) Kesetiaan, kesetiaan untuk melindungi dan menyelamatkan muka orang lain.
5) Keterbukaan, meliputi transparansi seorang pimpinan didalam mengambil keputusan untuk kepentingan perusahaan.

Hipotesis dan Kerangka Konseptual

Penelitian Adelia *et al*. (2015) membuktikan *servant leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Abdu (2014) menyatakan penerapan gaya kepemimpinan dengan *servant leadership* memiliki pengaruh positif pada *organizational citizenship behavior*. Bright and Amos (2014) membuktikan *servant leadership* memiliki pengaruh positif signifikan dengan

organizational citizenship behavior. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut.

H_1 : *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

Penelitian Erlan (2013) menyatakan kepemimpinan *servant leadership* memiliki pengaruh positif untuk menciptakan kepercayaan bawahan dengan pimpinan, dalam hal ini *trust in leadership*. Haider *et al.* (2015) menyimpulkan *servant leadership* memiliki pngaruh positif untuk membentuk *trust in leadership* pada diri karyawan. Lora (2015) membuktikan *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan bawahan dengan pimpinan yang disebut dengan *trust in leadership*. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut.

H_2 : *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *trust in leadership*

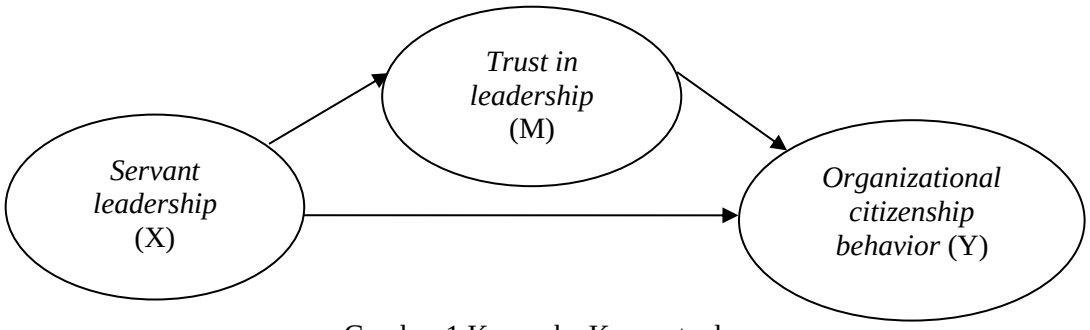
Penelitian sebelumnya Heider *et al.* (2015) *trust in leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan. Bambale (2014) dalam Heider *et al.* (2015) menyimpulkan kepercayaan sebagai salah satu konstruksi dari *trust in leadership* penting memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Bright and Amos (2014) membuktikan *trust in leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut.

H_3 : *trust in leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

Penelitian sebelumnya yaitu Heider *et al*. (2015) mengatakan bahwa peran *trust in leadership* merupakan salah satu faktor yang dapat memediasi pengaruh positif *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Putrantoro (2014) memberikan pendapat yang sama peran *trust in leadership* mampu memediasi *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Adelia *et al*. (2015) menemukan dalam penelitiannya hasil bahwa *trust in leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *servant leadership* pada *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut.

H_4 : *trust in leadership* memediasi *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

Skema model konseptual ini menjelaskan bahwa *servant leadership* dan *trust in leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dapat digambarkan seperti berikut:



Gambar 1 Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan yang diteliti, penelitian ini digolongkan pada penelitian asosiatif (hubungan), yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dari variabel atau lebih (Sugiyono, 2012:5) dalam penelitian ini jenis hubungannya adalah hubugan linier karena bertujuan untuk mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.

Karya ilmiah ini fokus pada satu lokasi yaitu The Lodek Villa Seminyak yang berlokasi di Jl. Basangkasa No.27, Seminyak, Kuta dengan alasan sebagai jasa akomodasi pariwisata khususnya villa, The Lodek Villa harus mampu memberikan jaminan atas kualitas layanan kepada wisatawan, dan adanya dukungan dari pendapat ahli yang digunakan dalam studi ini dimana *organizational citizenship behavior* ialah faktor pendukung perusahaan dalam meningkatkan gairah kerja karyawan dalam mendukung tujuan perusahaan.

Sumber data untuk mendukung makalah studi ini seperti sumber data primer dan sekunder. Data primer melalui data yang dikumpulkan dari dengan observasi dan pemberian kuesioner kepada responden yaitu karyawan The Lodek Villa. Data sekunder sebagai pendukung adalah teori-teori pendukung, artikel-artikel, serta data *survey* mengenai perkembangan kunjungan wisatawan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan The Lodek Villa yang berjumlah 65 orang. Responden pada penelitian ini diambil dari keseluruhan populasi sebanyak 65 karyawan menggunakan metode sensus (Riduwan dan Sunarto, 2007:17).

Metode Pengumpulan Data

1) Observasi dengan cara mengadakan pengamatan langsung ke perusahaan terhadap obyek yang diteliti, seperti aktivitas kerja karyawan.
2) Pustaka (*library research*), menggunakan buku, jurnal, skripsi, tesis, internet, dan perangkat lain yang berkaitan dengan judul penelitian.
3) Kuisioner, menggunakan daftar pertanyaan yang disebarkan kepada responden (karyawan) berkaitan *trust in leadership*, *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* The Lodek Villa Seminyak.

Pengujian Instrumen

Uji Validitas, sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang seharusnya diukur, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau r = 0,3". Jadi kalau korelasi antara butir skor dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Uji Reliabilitas, bertujuan untuk mencari tahu sejauh mana kosistensi alat ukur yang digunakan, sehingga bila alat ukur tesebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama dan dengan teknik yang sama dengan ketentuan nilai suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *Alpha Cronbach* $\geq$ 0,6.

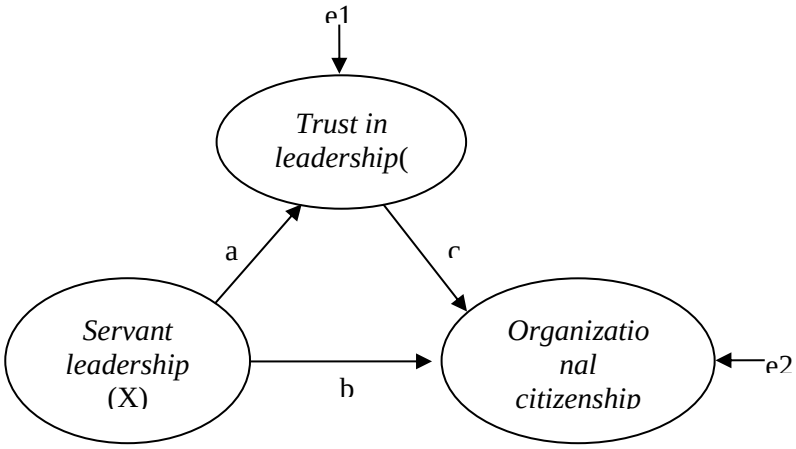
Teknik Analisis Data

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk memperoleh model analisis yang tepat, dimana model regresi yang tepat harus menghindari kemungkinan terjadinya penyimpangan asumsi klasik yang terdiri dari : 1) Uji Normalitas, 2) Uji Heteroskedastisitas dan 3) Uji Multikolinearitas.

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis jalur *(path analysis)* yang terdiri dari pengaruh langsung *servant leadership* (X) terhadap *trust in leadership* (M) ditunjukkan oleh koefisien jalur a, pengaruh langsung *servant leadership* (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) ditunjukkan oleh koefisien jalur b, dan pengaruh *trust in leadership* (M) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) ditunjukkan oleh koefisien jalur c. Pengaruh tidak langsung *servant leadership* (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) diperoleh dengan mengalikan a dengan b.



Gambar 2 Diagram Jalur Penelitian

Pengujian Variabel Mediasi

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986) dalam Preachers (2007) dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*) yang menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel *servant leadership* (X) terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y) melalui variabel *trust in leadership* (M). Pengaruh tidak langsung variabel *servant leadership* (X) terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y) melalui variabel *trust in leadership* (M) dihitung dengan cara mengalikan koefisien jalur X terhadap M (a) dengan koefisien jalur M terhadap Y(b) atau ab. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b, besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*) S_{ab}.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas masih-masing indikator variabel memiliki nilai *person correlation* lebih besar dari 0,30, yang berarti layak digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Rangkuman Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
1	*Servant leadership* (X)	X1.1	0,770	*Valid*
		X1.2	0,849	*Valid*
		X1.3	0,766	*Valid*
		X1.4	0,840	*Valid*
2	*Trust in leadership* (M)	M1.1	0,747	*Valid*
		M1.2	0,735	*Valid*
		M1.3	0,855	*Valid*
		M1.4	0,757	*Valid*
		M1.5	0,886	*Valid*
4	*Organizational Citizenship Behavior* (Y)	Y1	0,864	*Valid*
		Y2	0,834	*Valid*
		Y3	0,828	*Valid*
		Y4	0,868	*Valid*
		Y5	0,873	*Valid*

Sumber : Data diolah, 2017

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas mampu menunjukan nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel > 0,6, ini berarti alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang konsisten apabila alat ukur tesebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama, yang ditunjukkan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	*Cronbach's Alpha*	Keterangan
1	*Servant leadership*	0,822	*Reliabel*
2	*Trust in leadership*	0,866	*Reliabel*
3	*Organizational citizenship behavior*	0,848	*Reliabel*

Sumber : Data diolah, 2017

Tabel 4.5 di atas dijelaskan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel > 0,6, ini berarti alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang konsisten apabila alat ukur tesebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama.

Hasil Analisis Jalur

1) Menguji Pengaruh Variabel *servant leadership* (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y)

Tabel 3 Hasil Analisis Jalur Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Model		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)		0.000	0.000	1.000 0.013
SL		0.187	2.550	
R^2	: 0.878			
F Statistik	: 223.480			
Sig.F	: 0.000			

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan laporan pada Tabel 3, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$Y = 0{,}187\ X + e_1$

Servant leadership berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,187 dan nilai sig t sebesar 0,013< 0,05.Oleh karena nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,187 dengan nilai sig t = 0,013 maka H_0 diterima.

2) Menguji Pengaruh Variabel *Servant Leadership* (X) terhadap *Trust In Leadership* (M)

Tabel 4 Hasil Analisis Jalur Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Trust In Leadership*

Model		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)		0.000	0.000	1.000
SL		0.801	10.618	0.000
R^2	: 0.642			
F Statistik	: 112.737			
Sig.F	: 0.000			

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan laporan pada Tabel 4, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$M = 0{,}801\ X + e_1$, dan diperoleh nilai standar eror sebagai berikut:

$Pe_i = \sqrt{(1 - R_1^2)} = \sqrt{1 - 0{,}642} = 0{,}598$

Servant leadership berpengaruh signifikan positif terhadap *trust in leadership* dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,801 dan nilai sig t sebesar 0,000< 0,05, oleh karena Sig t = 0,000 ≤ 0,05 maka H_0 diterima.

3) Menguji Pengaruh Variabel *Trust In Leadership* (M) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Tabel 5 Hasil Analisis Jalur Pengaruh *Trust In Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Model		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)		0.000	0.000	1.000
TIL		0.779	10.523	0.000
R^2	: 0.878			
F Statistik	: 223.480			
Sig.F	: 0.000			

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan laporan pada Tabel 5, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$Y = 0,779M + e_2$

Trust in leadership berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,779 dan nilai sig t sebesar 0,000 < 0,05, oleh karena Sig t = 0,000 ≤ 0,05 maka H_0 diterima.

4) Menguji Pengaruh Variabel *Servant Leadership* (X) dan *Trust in leadership* (M) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Tabel 6 Hasil Analisis Jalur Pengaruh *Servant Leadership* dan *Trust in leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Model		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)		0.000	0.000	1.000
SL		0.189	2.550	0.013
TIL		0.779	10.523	0.000
R^2	: 0.878			
F Statistik	: 223.480			
Sig.F	: 0.000			

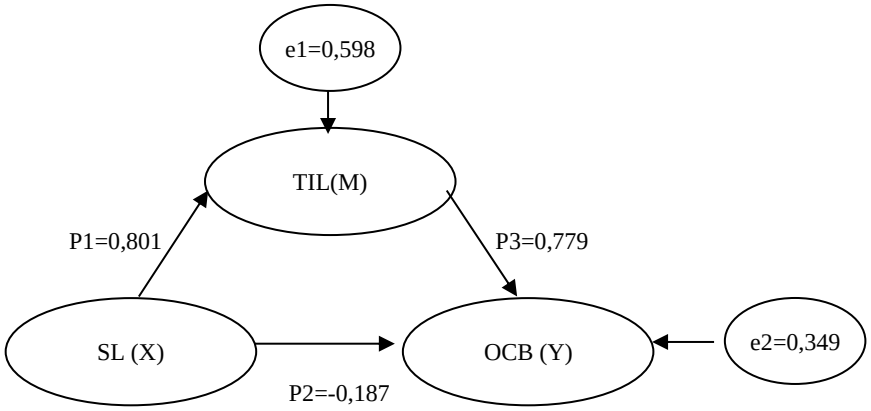
Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan laporan pada Tabel 6, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

Y = 0,189 X + 0,779 M, diperoleh nilai standar eror sebagai berikut

$Pe_i = \sqrt{(1-R_i^2)}$, = $\sqrt{1-0,878} = 0,349$

Servant leadership dan *trust in leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,189 (X) dan 0,779 (M) dan nilai sig t sebesar 0,013 dan 0,000< 0,05, oleh karena nilai *standardized coefficients beta* 0,189 (X) dan 0,779 (M) dengan nilai sig t < 0,05 maka H_0 diterima dengan diagram jalur akhir sebagai berikut.



Gambar 3 Model Diagram Jalur Akhir

Gambar 3 memperlihatkan bahwa koefisien jalur pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* setelah variabel *trust in leadership* dilibatkan tidak bernilai 0, dengan demikian maka *trust in leadership* memediasi secara parsial positif pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Uji Sobel

Untuk menguji signifikansi peran mediasi variabel *trust in leadership* digunakan rumus sobel dihitung dengan rumus berikut ini:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2S_a^2 + a^2S_b^2 + S_a^2S_b^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(0{,}779^2)\,0{,}068^2 + (0{,}801^2)\,0{,}065^2 + (0{,}065)^2\,(0{,}068)^2}$$

$S_{ab} = 0{,}071$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai z dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$z = \frac{ab}{S_{ab}}$$

$$z = \frac{(0{,}779)(0{,}801)}{0{,}071}$$

$z = 8{,}774$

Dari hasil perhitungan didapatkan perbandingan nilai z hitung sebesar 8,774< z tabel sebesar 1,96, maka Ho diterima dan Hi ditolak. Artinya *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *trust in leadership* pada karyawan The Lodek Villa Seminyak.

Menguji nilai koefisien determinasi (R^2)

Berdasarkan perhitungan pengaruh *error* (Pei), didapatkan hasil pengaruh *error* ($_{Pe1i}$) sebesar 0,598 dan pengaruh *error* (Pe_2) sebesar 0,349. Nilai determinasi total sebesar 0,957 mempunyai arti bahwa sebesar 95,7% variasi *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh variasi *servant leadership* dan *trust in leadership*, sedangkan sisanya sebesar 4,3 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur pada hipotesis penelitian, maka dapat digambarkan hubungan kausal antar variabel *servant leadership* (X), *trust in leadership* (M) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) dirangkum dalam Tabel 7.

Tabel 7 Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total *Servant Leadership* (X), *Trust In Leadership* (M), dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

No.	Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung M (p1 x p3)	Pengaruh Total
P1	X →Y	0,187	-	0,880
P2	X → M	0,801	-	0,358
P3	M → Y	0,779	-	0,560
P4	X →M → Y	0,187	0,145	0,332

Sumber: Data diolah, 2017

1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
   Hasil uji parsial menunjukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan The Lodek Villa. Hal ini berarti penerapan sikap kepemimpinan *servant leadership*di dalam perusahaan akan mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

2. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Trust In Leadership*
   Hasil uji parsial menunjukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *trust in leadership*. Hal ini berarti sikap seorang kepemimpinan *servant leadership* secara langsung memberikan pengaruh positif dalam meningkatkan kepercayaan atau *trust in leadership* bawahan kepada atasan.

3 Pengaruh *Trust In Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
   Hasil uji parsial menunjukan bahwa *trust in leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti *trust ini leadership* sebagai pedoman dalam memimpin akan memberikan pengaruh positif terhadap pemahaman *organizational citizenship behavior* pada diri karyawan.

4. Peran *Trust In Leadership* Memediasi Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
   Hasil uji mediasi menyatakan *trust in leadership* memediasi *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti hubungan positif antara *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* mampu di mediasi dengan adanya sikap dan kepercayaan bawahan terhadap seorang pemimpin (*trust in leadership*).

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka adapun hal-hal yang dapat disimpulkan yaitu, *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan The Lodek Villa. *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *trust in leadership*yang diterapkan pimpinan The Lodek Villa. *Trust in leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan The Lodek Villa. *Trust in leadership* mampu memediasi hubungan positif *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan The Lodek Villa.

Berdasarkan simpulan, saran-saran yang dapat diberikan untuk pihak manajemen The Lodek Villaharus mengedepankan dan mempertimbangkan segala aspek yang terpenting di dalam mengambil keputusan seperti kepentingan bersama, tujuan keputusan itu di tetapkan sehingga karyawan merasa dihargai dengan adanya keputusan yang diambil untuk perusahaan. Sebagai seorang pemimpin perusahaan harus menjaga sikap *trust in leadership*, dimana sikap ini lebih menekankan keperdulian bersama dengan mengajak karyawan ikut serta berdiskusi dalam hal ini memberikan masukan, saran dan gambaran yang akan diputuskan oleh seorang pimpinan sehingga berguna untuk kepentingan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdu Ja'afaru Bambale, 2014. Relationship Between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions. *Journal of Marketing and Management*. 5 (1): h: 1-16

Adelia Maris, Wiji Utami, Dewi Prihatini, 2015. Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. *Artikel* Ilmiah Mahasiswa. h: 1-7

Asif Shahzad, Riffat Abbas Rizvi, Aamer Waheed, Aamer Waheed, Imran Khan, Sardar M. Usman, Nabila Nazir, Ghazala Amin and Talat Mahmood Kiyani, 2013. Linking Servant Leadership with Organizational Citizenship Behavior Through Trust: An Embryonic Structural Modelling Approach. *European Journal of Social Sciences*. 39(2): h: 273-284

Baron dan Greenberg. 2011. *Behavior in Organizations.10thed*.NewYork:Mc-Graw Hill

Baron, R.M. and Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology. 51(6): h: 1173-1182

Bright Mahembe and Amos S. Engelbrecht. 2014. The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1): h: 1-10

Cem Gucel and Suat Begec, 2012. The Effect of the Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Case Study of A University. *International Journal of Social Sciences and Humanity Study*. 4(1): h: 107-116

Erlan Bakiev, 2013. The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance. *Journal of Applied Economics and Business Researce*. 3(3): h: 166-180

Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS.* Edisi Kedua. Semarang: Bagian Penerbit Universitas Diponogoro.

Greenleaf, R. K. 1998. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press

Haider Raza Abid, Amir Gulzar, and Waqar Hussain, 2015. The impact of servant leadership on organizational citizenship behaviors with the mediating role of trust and moderating role of group cohesivenessA Study of public Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.* 5(3): h: 234-242

Hendri Kwistianus dan Devie, 2015. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Employee Empowerment, Organizational Culture,* dan *Competitive Advantage* Pada Universitas di Surabaya. *Jurnal* Business Accounting Review. 3(2): h: 191-200

Kamus Bahasa Indonesia. 2008. Jakarta, Balai Pustaka.

Lora Reed, 2015. Servant Leadership, Followership, and Organizational Citizenship Behaviors in 9-1-1 Emergency Communications Centers: Implications of a National Study. *International Journal of* Servant Leadership: Theory and Practice. 2(1): h: 71-94

Mustikadewi Kartikarini, 2015. Pengaruh *Servant Leadership* dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Karyawan Hotel Bintang 2 di Yogyakarta. *Skripsi* Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta. h:1-144

Orebiyi, A. O., 2011. The Influence of Interpersonal Communication on Secondary School Teachers' Job Satisfaction and Three Types of Commitments in Kogi State, Nigeria. *Journal of Communication and Culture: International Perspective*. 2(1): h: 109-117

Preacher, K. J. dkk. 2007. *Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions*". Multivariate Behavioral Research

Riduwan dan Sunarto. 2007. *Pengantar Statistika Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2011. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas,Jakarta: Salemba Empat

Santoso, Singgih. 2006. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : Elex Media Komputindo.

Simamora, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Spears, L. C. 2010. *Practicing Servant Leadership.* Greenleaf Center

Syahfarnas Adi Putrantoro, 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Anggota Rotaract Club Semarang. *Skripsi* Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. h:1-61

Suyana Utama, Made. 2007. *Buku Ajar Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana

Zubaidi, Ahmad. 2014. The Influence of Servant Leadership and Bureaucracy Apparatus Behavior to The Service Performance In Resettlement Area in DKI Jakarta. *The International Journal of Social Sciences*. 27(1).