



## **Pengaruh *Servant Leadership*, *Emotional Intelligence*, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Job Satisfaction* Guru SD**

**Grace Eke Deity Rumengan<sup>1</sup>, Lusiana Idawati<sup>2</sup>**

Universitas Pelita Harapan

Jl. Jenderal Sudirman No.50, Karet Semanggi, Setiabudi, Jakarta Selatan 12930, Indonesia

\* Corresponding Author. Email: [ekegrace1612@gmail.com](mailto:ekegrace1612@gmail.com)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received:

15 February 2024

Revised:

11 March 2024

Accepted:

18 March 2024

Available online:

28 April 2024

#### Keywords

*Job Satisfaction*,  
*Servant Leadership*,  
*Emotional Intelligence*,  
*Organizational  
Citizenship Behavior*,  
Guru SD.

### ABSTRACT

*This study aimed to examine the effect of principal's servant leadership and teachers' emotional intelligence on teachers' job satisfaction with teachers' organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. This quantitative research was conducted at SD Kr. Eben Haezar Manado. Data were collected by distributing questionnaires using Likert scale 1-5 to 62 primary school teachers as respondents. Collected data were processed with SmartPLS 4 program to analyze the relationship between variables using path coefficient method. The results showed that there were positive influences of: servant leadership on organizational citizenship behavior (path coefficient 0.300); emotional intelligence on organizational citizenship behavior (0.605); organizational citizenship behavior on job satisfaction (0.221); servant leadership on job satisfaction (0.641), and servant leadership on job satisfaction mediated by organizational citizenship behavior (0.066). Emotional intelligence did not have a positive influence on job satisfaction (path coefficient -0.091), but it had positive influence on job satisfaction mediated by organizational citizenship (0.134). The research results show the importance of paying attention to teachers' emotional intelligence and principals' servant leadership, because it will have an effect on increasing teacher job satisfaction, either directly or through OCB mediation.*



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



## INTRODUCTION

Salah satu faktor dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi adalah *job satisfaction* (kepuasan kerja) karena rasa puas akan pekerjaannya membuat karyawan menjadi lebih produktif (Lestari & Ghaby, 2018). *Job satisfaction* merupakan situasi emosional yang bersifat positif yang ditunjukkan individu yang dapat dilihat dari pengalaman saat ia bekerja maupun melalui proses penilaian (Putri & Supriadi, 2022). Pendapat lain menjelaskan kepuasan kerja bukan berdasarkan faktor internal saja, tetapi juga meliputi faktor eksternalnya. Dalam hal ini kepuasan kerja merupakan penilaian khusus dari individu terhadap faktor internal maupun eksternal, baik dinilai secara positif ataupun negatif (Adiguzel et al., 2020). Berdasarkan pengamatan, ditemukan indikasi bahwa tingkat kepuasan kerja tenaga pendidik di SD Kr. Eben Haezar Manado belum optimal. Hal ini didukung oleh cukup banyaknya keluhan terhadap berbagai kebijakan pimpinan, ketidakpuasan terhadap upah kerja dikaitkan dengan banyaknya tuntutan kerja, bahkan ketidakpuasan terhadap perekrutan regenerasi kepemimpinan yang dianggap belum sesuai harapan. Hal ini akan berdampak pada turunnya produktivitas, sehingga pimpinan dipandang perlu memberikan perhatian khusus dan tindakan nyata agar dapat menjaga kualitas pendidikan sekolah.

Sebaliknya, *servant leadership* (pemimpin yang melayani) tampaknya diresponi secara positif oleh para guru. Sebagian besar guru merasa senang dan lebih bersemangat ketika pemimpinnya, dalam hal ini kepala sekolah, memberikan perhatian dan memimpin dengan cara mengutamakan kepentingan bersama. Yayasan Eben Haezar yang menaungi SD Kr. Eben Haezar Manado selalu memberi kesempatan bagi para kepala sekolah untuk dibina secara khusus dengan materi-materi *leadership*, termasuk di dalamnya *servant leadership*. Namun dampak dari pembinaan para *leader* itu belum pernah dievaluasi sehingga belum bisa terukur hasilnya. Untuk itu perlu untuk diadakan penelitian apakah kepala sekolah sudah mengimplementasikan kepemimpinan melayani dan apakah ada pengaruhnya pada kepuasan kerja guru.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan antar variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Seperti hubungan *servant leadership* dengan *job satisfaction*, yaitu penelitian yang dilakukan Handayani & Heri (2022) bahwa semakin efektif kepemimpinan yang melayani maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Namun terdapat kesenjangan dengan penelitian dari Aziez & Nugroho (2023) yang menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya hubungan *emotional intelligence* dengan *job satisfaction*, yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja (Abebe & Singh, 2023). Namun penelitian tersebut memiliki kesenjangan dengan penelitian dari Filatrovi et al. (2018) dan Pamungkas (2023) yang menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap *job satisfaction*. Variabel lain dalam penelitian ini, yaitu pengaruh *emotional intelligence* terhadap OCB dan pengaruh *servant leadership* terhadap OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif *emotional intelligence* terhadap OCB (Supriyanto et al., 2019). Sedangkan penelitian Khian & Bernarto (2021) dan Amir (2019) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap OCB. Begitu juga dengan hasil penelitian lainnya bahwa OCB berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (Putri & Supriadi, 2022).

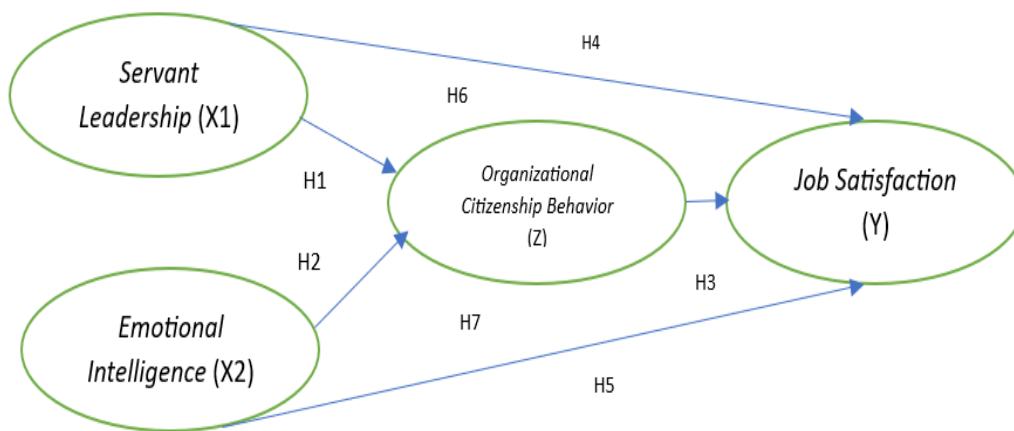
Penelitian yang memiliki kemiripan dengan penelitian ini berjudul “Efek Gaya Kepemimpinan Pelayanan terhadap Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Mediasi” (R. Handayani & Heri, 2022). Penelitian ini dilaksanakan pada pegawai negeri sipil Sekretariat Dewan Propinsi Riau. Adapun perbedaan penelitian ini adalah adanya penambahan satu variabel yaitu *emotional intelligence*, serta lingkup penelitian dalam bidang pendidikan dengan responden yang seluruhnya terdiri dari para guru SD. Peneliti melihat perlunya untuk meneliti pengaruh *emotional intelligence* guru terhadap kepuasan kerja karena dinamika tanggung jawab guru, khususnya di SD Kr. Eben Haezar Manado, memiliki tantangan sendiri, di antaranya persepsi orang tua terhadap pendidikan yang cenderung lebih berat diserahkan ke sekolah serta banyaknya tuntutan dari Yayasan maupun orang tua yang melebihi tupoksi guru. Berdasarkan uraian di atas maka penulis akan meneliti lebih lanjut tentang pengaruh *servant leadership* dan *emotional intelligence* terhadap *job satisfaction* dengan mediasi OCB di SD Kr. Eben Haezar Manado. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis sebagai berikut: (1) *servant leadership* kepala sekolah berpengaruh positif terhadap OCB guru; (2) *emotional intelligence* guru berpengaruh positif

terhadap OCB guru; (3) OCB guru berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* guru; (4) *servant leadership* kepala sekolah berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* guru; (5) *emotional intelligence* guru berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* guru; (6) *servant leadership* kepala sekolah berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* guru melalui mediasi OCB guru; dan (7) *emotional intelligence* guru berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dengan mediasi OCB guru.

### METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang diisi oleh para responden dan hasilnya diolah dengan menggunakan program SmartPLS 4. Dalam pengambilan sampel digunakan teknik sampel jenuh/sensus, di mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2013). Pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dengan jumlah 34 butir pernyataan yang terdiri dari 4 variabel dan 20 indikator menggunakan *google form* dengan jumlah responden 62 guru. Peneliti menyebarkan koesioner melalui WA guru di SD Kristen Eben Haezar Manado. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Agustus sampai Oktober 2023.

PHubungan antar variabel-variabel di atas ditunjukkan dalam model penelitian dengan tujuh hipotesis (H1-H7) sebagaimana terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Penyusunan kuesioner dilakukan secara tertutup dan menggunakan skala ordinal dengan jenis skala Likert 1-5. Skor 1 menyatakan sangat tidak setuju (STS); 2 menyatakan tidak setuju (TS); 3 menyatakan netral (N); 4 menyatakan Setuju (S); dan 5 menyatakan sangat setuju (SS). Adapun setiap butir kuesioner disusun berdasarkan indikator dalam setiap variabel. Berikut adalah definisi operasional setiap variabel yang disajikan pada tabel 1.

Variabel	Definisi konsep	Indikator
<i>Job Satisfaction</i> (Y)	<i>Job Satisfaction</i> merupakan sikap seorang individu dalam satu periode pekerjaannya yang didalamnya bisa terjadi perubahan baik memiliki kepuasan atau justru sebaliknya (Abebe & Singh, 2023,46)	Pekerjaan itu sendiri Supervisi Hubungan rekan kerja Upah kerja Promosi
<i>Servant adership</i> (X1)	<i>Servant Leadership</i> adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain (Hasanuddin et al.,2021,446)	Kasih Sayang Pemberdayaan Visi Kerendahan hati Kepercayaan
<i>Emotional intellegence</i> (X2)	<i>Emotional intellegence</i> adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menilai diri sendiri, memahami arti emosi, menata emosi dengan teratur yang tentunya akan berdampak bagi kualitas kerja (Ginoga et al.,2023)	Mengenal emosi diri Mengelola emosi Motivasi diri
<i>Organization citizenship organization</i> (Z)	<i>Organization citizenship organization</i> adalah perilaku seorang karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan sukarela untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bukan karena tuntutan kerja ( Cahya et al., 2021)	Empati Bina hubungan Altrium Courtesy Conscientiousness Sportmanship Civic virtue

Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Setiap Variabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Uji Outer Model*

Pengukuran *outer model* untuk menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan semua indikator di dalamnya dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu: uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, dan uji reliabilitas. Nilai korelasi dari setiap pernyataan dan variabelnya dapat dilihat melalui *loading factor* dan nilai AVE. Nilai korelasi termasuk tinggi untuk *outer loading* jika nilai korelasi di atas 0,70; sedangkan nilai 0,60 masih dapat diterima dalam mengukur korelasi antara variabel latennya. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang digunakan untuk mengukur validitas konvergen dengan nilai >0,50 baik untuk *confirmatory* maupun *exploratory research*. Nilai AVE >0,50 menunjukkan variabel tersebut mampu menjelaskan >50% indikatornya, dan sebaliknya nilai AVE <0,50 menunjukkan bahwa banyak indikator yang salah/*error* sehingga hal tersebut membuat tidak dapat dijelaskan oleh variabel (J. Hair & Alamer, 2022,154). Nilai AVE semua variabel berada di atas 0,50 sehingga uji validitas konvergen AVE semua variabel adalah valid. Hasil uji validitas konvergen *Average Variance Extracted* disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konvergen dengan *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
<i>EI</i>	0.571	Valid
<i>JS</i>	0.538	Valid
<i>OCB</i>	0.537	Valid
<i>SL</i>	0.723	Valid

Selanjutnya dilakukan uji validitas diskriminan yang merupakan presentasi keunikan dari sebuah konstruk yang mampu menangkap fenomena yang tidak terdapat pada konstruk lainnya. Dalam menguji validitas diskriminan dilakukan dengan tiga jenis pengukuran, diantaranya *Fornell-Lacker Criterion*. Cara pengujian *Fornell-Lacker Criterion* yaitu membandingkan akar kuadrat AVE antar variabel laten. Akar kuadrat masing-masing AVE harus lebih tinggi dari korelasi dengan konstruk lain. Dapat dikatakan bahwa sebuah konstruk memiliki lebih banyak kesamaan varian dengan indikatornya jika dibandingkan dengan variabel laten lainnya. Adapun nilai yang dapat diterima adalah >0,05 yang mengindikasikan bahwa konstruk menjelaskan sebesar 50% dari item variabelnya. Nilai Fornell-Larcker Criterion dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. *Fornell-Larcker Criterion (Akar AVE)*

Var.	<i>EI</i>	<i>JS</i>	<i>OCB</i>	<i>SL</i>	Ket.
<i>EI</i>	0.756				Valid
<i>JS</i>	0.338	0.734			Valid
<i>OCB</i>	0.73	0.509	0.733		Valid
<i>SL</i>	0.417	0.725	0.552	0.850	Valid

Uji *internal consistency reliability* dilakukan dengan *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk menguji apakah indikator sudah reliabel, dengan kata lain mampu mengukur variabel laten atau variabel lainnya. Nilai *composite reliability* disarankan >0,70. Pada penelitian ini semua nilai *composite reliability* menunjukkan >0,70 sehingga dapat disimpulkan nilai *composite reliability* baik. Demikian juga nilai *Cronbach's Alpha* semua >0,60 sehingga memiliki reliabilitas tinggi. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. *Composite Reliability dan Combrach Alpha*

Var.	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	Ket.
<i>EI</i>	0.906	0.923	Reliabel
<i>JS</i>	0.877	0.903	Reliabel
<i>OCB</i>	0.876	0.902	Reliabel
<i>SL</i>	0.945	0.954	Reliabel

### Uji Inner Model

Untuk mengukur model struktural (*inner model*) dilakukan uji multikolinearitas, yaitu pengujian untuk melihat interkorelasi antar variabel-variabel bebas yang terdapat dalam model penelitian. Setiap variabel bebas dalam penelitian ini, diuji dengan nilai *Inner VIF*. Syarat nilai *Inner VIF* harus <5 bahkan lebih baik lagi kalau nilainya <3 agar dapat menghindari masalah terkait dengan kolinearitas. Apabila nilai *Inner VIF* >5, maka variabel tersebut dapat dihapus atau membuat variabel bertingkat (*higher-order construct*) untuk mengatasi masalah kolinearitas (Hair, JR, et al., 2022). Hasil uji menunjukkan bahwa semua nilai VIF <5. Hal ini berarti bahwa tidak terdapat korelasi kuat antar variabel *Emotional Intelligence*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Servant Leadership*. Dengan demikian model penelitian ini sudah baik dan tidak ada masalah berkaitan dengan multikolinearitas, seperti disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Uji Multikolinearitas (*Inner VIF*)

Var.	JS	OCB	Ket.
EI	2.141	1.210	Tidak ada masalah dalam multikolinearitas
OCB	2.546		
SL	1.440	1.210	

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan besarnya suatu nilai variabel endogen yang dapat dijelaskan melalui variabel eksogen sehingga dapat diketahui bahwa model penelitian masuk pada kategori model yang kuat, moderat, atau lemah. Adapun kriteria nilai  $R^2$  yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan kriteria *rules of thumb* yang ditentukan oleh Hair (2012) dalam Ghozali (2021). Dalam hal ini jika nilai  $R^2$  sebesar 0,75 menunjukkan kategori kuat, nilai 0,50 kategori moderat, dan nilai 0,25 masuk kategori lemah.

Tabel 7.  $R^2$  dan  $R^2$  Adjusted

Variabel	R-square	R-square adjusted
JS	0.547	0.524
OCB	0.607	0.594

Hasil analisis koefisien determinasi  $R^2$  terhadap pengaruh simultan variabel *Servant Leadership* (X1) dan *Emotional Intelligence* (X2) terhadap *Job Satisfaction* (Y) menunjukkan bahwa variabel X1 dan X2 secara serentak berpengaruh terhadap Y sebesar 54,7% sedangkan sisanya 55,3 % dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai  $R^2$  adjusted <0,75 sehingga pengaruh kedua variabel eksogen terhadap variabel endogen tergolong pada kategori moderat. Pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap OCB (Z) berdasarkan nilai  $R^2$  0,607 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel eksogen X1 dan X2 secara serentak berpengaruh pada variabel OCB (Z) sebesar 60,7% dan sisanya 39,3 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Pengaruh ini termasuk kategori moderat karena nilai  $R^2$  adjusted <0,75.

#### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis koefisien jalur (*path coefficient*). Hasil uji pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen ditampilkan pada Tabel 8,

Tabel 8. Koefisien Jalur (B)

Variabel	Path coefficients	Hipotesis didukung/tidak
SL -> OCB	0.300	Didukung
EI -> OCB	0.605	Didukung
OCB -> JS	0.221	Didukung
SL -> JS	0.641	Didukung
EI -> JS	-0.091	Tidak didukung

Hasil uji pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) yaitu untuk melihat pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui mediasi yang ditampilkan pada Tabel 9.

Tabel 9. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Variabel	Specific indirect effects
<i>SL -&gt; OCB -&gt; JS</i>	0.066
<i>EI -&gt; OCB -&gt; JS</i>	0.134

Berdasarkan hasil uji di atas, maka dari tujuh hipotesis penelitian, terdapat enam hipotesis yang didukung dan ada satu hipotesis yang tidak didukung. Hipotesis yang tidak didukung adalah H5: *emotional intelligence* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, karena memiliki nilai negatif, yaitu -0,091. Kesimpulan diambil dengan mengacu pada kriteria bahwa hipotesis diterima/didukung apabila nilai koefisien jalur lebih besar dari 0, dan koefisien mendekati +1 bersifat kuat/positif, sedangkan jika koefisien jalur kurang dari atau sama dengan 0 maka hipotesis ditolak/tidak didukung.

## PEMBAHASAN

### *Servant Leadership* terhadap OCB

Berdasarkan hasil uji hipotesis, nilai koefisien jalur antara *servant leadership* dengan OCB bernilai positif (0,300), maka H1: *servant leadership* kepala sekolah berpengaruh positif terhadap OCB guru, didukung. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap OCB (Suhardi, 2021; Subhaktiyasa et al., 2023). Seorang pemimpin yang melayani selalu memprioritaskan kebutuhan para pengikutnya dan memiliki relasi dengan mereka sebagai rekan kerja (Suhardi, 2021). *Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang secara konsisten menjadi teladan, menyemangati dan memberikan kesempatan kepada para pengikut untuk mengembangkan kemampuan mereka. Hal yang pertama kali perlu dilakukan adalah kegiatan melayani. Ghalavi & Nastiezaie (2020) menjelaskan bahwa model kepemimpinan yang paling umum sampai saat ini adalah *servant leadership* karena merupakan solusi terhadap model kekuasaan otoritas tradisional.

Adapun dimensi *servant leadership* yang dikemukakan oleh Van Dierendonck (2011) dalam Suhardi (2021), seorang yang menerapkan *servant leadership* dapat diamati dari kemampuannya dalam menjalankan tugas kepemimpinan yang mampu menyatakan kasih sayang, yang dapat dilihat dari bentuk perhatian kepada pengikutnya, percaya atas kemampuan pengikut, memiliki kepekaan dalam melihat kompetensi setiap pengikut dan memberdayakan mereka agar dapat mengembangkan karir, memiliki visi kedepan dan mampu memotivasi pengikut untuk mencapai harapan, serta memiliki kebesaran hati untuk dapat menerima kritik dan masukan dari para pengikut. Pernyataan dalam kuesioner di antaranya kepala sekolah memperhatikan hak guru dalam butir SL1, menciptakan kondisi nyaman dalam bekerja (SL2), memberikan kepercayaan melalui tanggung jawab yang dipercayakan (SL3), memberi kesempatan untuk dapat mengembangkan karir (SL4), memiliki visi yang jelas (SL5), mendorong tercapainya kemajuan dan pengembangan kualitas pendidikan (SL6), serta siap dikritik atau menerima masukan dari bawahan dan memberikan apresiasi terhadap bawahan yang berkinerja baik (SL7, SL8). Berdasarkan hasil analisis data yang ada, dalam pandangan para guru sikap kepemimpinan *servant leadership* di SD Kr. Eben Haezar Manado sudah dipraktikkan oleh kepala sekolah.

Adapun OCB merupakan perilaku seorang karyawan berdasarkan nilai sukarela dan senang hati, bukan karena adanya tuntutan dari atasan. OCB merupakan perilaku karyawan dalam bekerja, yang mencakup altruisme, sportivitas, dan sikap lainnya yang menunjukkan bahwa individu tersebut sudah berkontribusi dalam menjaga dan meningkatkan organisasi, baik secara konteks sosial maupun psikologis (Ghalavi & Nastiezaie, 2020). Perilaku tersebut bukan muncul begitu saja, melainkan ada sesuatu yang juga mendorongnya. Komitmen seorang *servant leadership* yaitu menciptakan suasana kerja yang nyaman, memperhatikan pengikutnya, serta memberikan kepercayaan kepada para pengikut akan mendorong pengikut untuk membantu orang lain menjadi lebih tinggi, seperti hukum

timbal balik pengikut mungkin merasa berkewajiban melakukan sesuatu lebih baik karena pemimpin menunjukkan perilaku yang menyenangkan (Suhardi, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat menjadi perhatian para pemimpin khususnya kepala sekolah di SD Kristen Eben Haezar bahwa kepemimpinan yang melayani perlu terus dipertahankan ataupun ditingkatkan. Dengan kepemimpinan ini diharapkan timbul sikap sukarela, tidak hitung-hitungan dengan pekerjaan yang melebihi tugas pokok, tetapi dengan senang hati dapat membantu rekan kerja yang berhalangan hadir. Ini tentunya harus disertai keteladanan kepala sekolah yang terlebih dahulu memberikan contoh atau teladan.

#### *Emotional Intelligence terhadap OCB*

Berdasarkan hasil uji hipotesis hubungan antara emotional intelligence terhadap OCB, nilai koefisien jalur 0,605 menunjukkan bahwa H2: *emotional intelligence* guru berpengaruh positif terhadap OCB guru, didukung. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya (Supriyanto et al., 2019) bahwa kecerdasan emosi terbukti berpengaruh positif terhadap OCB, yang menunjukkan semakin tinggi kecerdasan emosi akan berpengaruh terhadap peningkatan perilaku kewargaan organisasional.

Butir EI1 dan EI2 dikembangkan dari indikator kesadaran diri berkaitan dengan kemampuan seseorang mengenal emosi saat mengalami masalah. Butir EI3 dan EI4 dikembangkan dari indikator pengelolaan emosi, yaitu bagaimana seseorang mampu mengendalikan emosinya pada saat terjadi konflik dengan rekan kerja atau atasan, ataupun ketika diperhadapkan dengan keluhan orang tua siswa padahal sudah bersusah melakukan yang terbaik. Butir EI5 dikembangkan dari indikator motivasi, yaitu bagaimana seseorang yang selalu memotivasi diri sendiri agar tetap konsisten memberikan yang terbaik dalam tugas yang dipercayakan. Butir EI6 dan EI7 dikembangkan dari indikator empati, yaitu kepedulian, baik terhadap rekan kerja dan atasan maupun orang-orang yang ada di sekitar. Butir EI8 dan EI9 dikembangkan dari indikator bina hubungan, yaitu bagaimana membina relasi dengan rekan kerja.

Hasil uji hipotesis menunjukkan para guru di SD Kristen Eben Haezar mampu mengimplementasikan sikap *emotional intelligence* dalam pekerjaannya. Hal ini juga perlu terus diperhatikan oleh kepala sekolah untuk terus memotivasi para guru agar tetap memiliki kecerdasan emosi yang baik, sehingga akan berdampak pada meningkatnya kepedulian satu sama yang lain yang akan menumbuhkan OCB. Jika OCB terus dimiliki para guru, dipastikan tidak ada kegiatan belajar mengajar yang akan terabaikan karena insiatif untuk saling membantu satu sama yang lain akan terjadi.

#### *Organizational Citizenship Behavior terhadap Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dengan nilai koefisien jalur 0,221 maka H3: OCB guru berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* guru, didukung. Hasil penelitian ini didukung oleh Inkiriwang & Wijayadne (2023) serta Lamri et al. (2020) bahwa OCB memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Butir OCB1 mengukur sikap bersedia dengan senang hati membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan, sedangkan OCB2 mempergunakan waktu secara efektif saat istirahat agar dapat mengerjakan pekerjaan yang harus diselesaikan. Butir OCB3, OCB 4, dan OCB6 tentang mematuhi SOP yang berlaku dan mudah beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Butir OCB 5 dan OCB9 mengenai sebelum mengambil tindakan selalu berkomunikasi baik kepada rekan kerja maupun atasan, sedangkan OCB7 dan OCB8 tentang berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan sekolah. Kebiasaan seperti ini kiranya akan terus dikembangkan dan dipertahankan demi kemajuan kualitas sekolah. Demikian pula dengan pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah, perlu terus memperhatikan kondisi ini dan memberikan apresiasi terhadap guru yang memiliki OCB yang baik, yang berdasarkan hasil penelitian berdampak positif pada kepuasan kerja.



### *Servant Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil uji hipotesis memberikan nilai koefisien jalur 0,641 untuk H4: *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Dengan demikian H4 juga didukung. Nuraini (2022) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* melalui mediasi OCB (Hasanuddin et al., 2021).

Saputra et al. (2021) menyatakan bahwa sikap pemimpin yang terbuka dapat mendorong karyawan untuk aktif dalam menyampaikan ide, dan menumbuhkan rasa percaya terhadap pemimpin. Pemimpin yang dipercaya oleh karyawan akan mendorong mereka untuk bekerja lebih produktif, merasa puas baik atas dirinya maupun atas pekerjaan. Pemimpin yang dipercaya dan juga memberikan kepercayaan terhadap pengikut merupakan salah satu karakteristik *servant leadership*. Hasil penelitian ini dapat memotivasi kepala sekolah untuk terus mengimplementasikan perilaku kepemimpinan yang melayani.

### *Emotional Intelligence* terhadap *Job satisfaction*

Nilai koefisien jalur antara *emotional intelligence* terhadap *job satisfaction* adalah -0,091 yang menunjukkan bahwa H5 tidak didukung. Hasil uji hipotesis ini serupa dengan hasil penelitian sebelumnya bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara *emotional intelligence* terhadap *job satisfaction* (Pamungkas, 2023). Dalam penelitian lain, *emotional intelligence* ditemukan memiliki pengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (Wahyuni & Frendika, 2022). Filatrovi et al. (2018) menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh kepada kepuasan kerja. Tetapi beberapa penelitian lainnya memiliki hasil yang berbeda seperti hasil penelitian dari Abebe & Singh (2023) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara *emotional intelligence* dengan *job satisfaction*.

Dalam penelitian di SD Kr. Eben Haezar ini tidak ditemukan bahwa kecerdasan emosi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat terjadi karena beberapa faktor lain yang mungkin tidak tercakup dalam penelitian ini. Untuk itu dalam penelitian-penelitian berikutnya perlu diselidiki lebih lanjut tentang faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi hubungan antara kecerdasan emosi terhadap kepuasan kerja.

### *Servant leadership* terhadap *Job Satisfaction* dengan mediasi OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dengan mediasi OCB, dengan nilai koefisien jalur sebesar  $0,300 \times 0,221$  sehingga diperoleh nilai 0,066. Hal ini berarti bahwa OCB masih dapat menjadi variabel yang memediasi antara *servant leadership* dengan *job satisfaction*. *Servant leadership* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* tanpa mediasi OCB sebesar 0,641 dan pengaruh dengan mediasi oleh OCB sebesar 0,066. Hal ini menunjukkan OCB memberi pengaruh dalam memediasi variabel *servant leadership* dengan kepuasan kerja guru.

### *Emotional Intelligence* terhadap *Job Satisfaction* dengan mediasi OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dengan mediasi OCB dengan nilai koefisien jalur sebesar  $0,605 \times 0,221$  sehingga diperoleh nilai 0,134. Hal ini berarti bahwa OCB masih dapat menjadi variabel yang memediasi antara *emotional intelligence* dan *job satisfaction*. Dibandingkan dengan pengaruh mediasi OCB untuk *servant leadership* terhadap *job satisfaction*, variabel *emotional intelligence* masih memiliki pengaruh lebih besar terhadap *job satisfaction* dengan mediasi OCB. Tanpa mediasi, *emotional intelligence* tidak ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* (koefisien jalur -0,091), sedangkan dengan mediasi OCB terdapat pengaruh positif (koefisien jalur 0,134). Hal ini

menunjukkan bahwa peran mediasi OCB cukup untuk memediasi antara *emotional intelligence* dan OCB.

### SIMPULAN

Dalam penelitian ditemukan bahwa (1) *servant leadership* kepala sekolah berpengaruh positif terhadap OCB guru; (2) *emotional intelligence* guru berpengaruh positif terhadap OCB guru; (3) OCB guru berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* guru; (4) *servant leadership* kepala sekolah berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* guru; (5) *emotional intelligence* guru tidak berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* guru; (6) *servant leadership* kepala sekolah berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* guru melalui mediasi OCB guru; dan (7) *emotional intelligence* guru berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dengan mediasi OCB guru. Terdapat keterbatasan dalam penelitian ini antara lain: 1) jumlah responden tergolong tidak besar sehingga kelayakan modelnya tidak dapat diuji; 2) metode pengumpulan data bersifat tertutup sehingga tidak memberi ruang bagi responden untuk memberikan ide atau saran dalam penelitian ini; 3) ada butir pernyataan yang harus dihapus untuk keperluan validitas dan reliabilitas; dan 4) kepala sekolah di SD Kr. Eben Haezar baru menjalankan tugas selama sekitar satu tahun, sehingga memungkinkan guru belum mengenal kepemimpinannya secara mendalam. Untuk itu disarankan agar dilakukan penelitian dalam skala yang lebih besar untuk mendapatkan hasil yang lebih lengkap. Sekali pun memiliki keterbatasan, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan, khususnya bagi para pemimpin SD Kr. Eben Haezar Manado, tentang pentingnya untuk secara konsisten meningkatkan perilaku *servant leadership*. Perilaku kepemimpinan yang dimaksud dalam hal ini antara lain sikap peduli terhadap pengikut, memperhatikan hak, memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dan karir, serta tentunya menjadi teladan. Dengan menerapkan kepemimpinan yang melayani diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja, baik pada lingkup tugas masing-masing, maupun pada lingkup organisasi. Pemimpin perlu mengevaluasi hal-hal yang mungkin dinilai belum sesuai harapan oleh para guru, dan menindaklanjuti sesuai aturan yang ada, sehingga diharapkan akan meningkatkan OCB maupun *job satisfaction* para guru. Hal ini dapat diterapkan bukan hanya di SD Kr. Eben Haezar Manado, tapi juga di sekolah-sekolah lain.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abebe, D. W., & Singh, D. P. (2023). The relationship between emotional intelligence, job satisfaction, and job performance: empirical evidence from Public higher education Institutions. *European Journal of Business and Management rResearch*, 8(3), 45–52. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.3.192>
- Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>
- 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*, 1(1). <https://doi.org/10.22146/jlo.42946>
- Filatrovi, E. W., Yuniawan, A., & Kristanto, R. S. (2018). Pengaruh kecerdasan emosional, kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) dan kepuasan kerja terhadap kinerja pada dosen sekolah tinggi ilmu ekonomi di Kota Semarang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, 2(1), 167–179. <https://doi.org/10.25139/jai.v2i1.1148>
- Ghalavi, Z., & Nastiezaie, N. (2020). Relationship of servant leadership and organizational citizenship behavior with mediation of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(89), 241–264. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.89.11>
- Ghozali. (2021). *partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.2.9 untuk penelitian empiris (3rd ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hair, J. R., Joseph F. Hult, Tomas M. Ringle, Christian M., & Sarstedt Marko. (2022). a primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem) *Third Edition*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Handayani, R., & Heri, H. (2022). Efek gaya kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior sebagai mediasi. *jurnal komunitas sains manajemen*, 1(3), 215–222. <https://doi.org/10.55356/jksm.v1i3.48>
- Hasanuddin, B., Mustainah, M., & Buntuang, P. C. D. (2021). The influence of servant leadership on job satisfaction with individual character as a moderating variable. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 445–455. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.37](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.37)
- Inkirowang, M., & Wijayadne, D. R. (2023). Pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan Ud Sinar Abadi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal performa: Jurnal manajemen Dan Start-up Bisnis*, 8(4), 334–349. <https://doi.org/10.37715/jp.v8i4.3952>
- Khian, H. S., & Bernarto, I. (2021). Pengaruh servant leadership, perceived organizational support, dan well-being terhadap organizational citizenship behavior pada guru Smk Mudita Kota Singkawang [The effect of servant leadership, perceived organizational support, and well-being on the organizational citizenship behavior of teacher at Mudita Vocational School Singkawang City]. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, 17(2), 212–231. <https://doi.org/10.19166/pji.v17i2.2643>
- Lamri, L., Setyadi, D. S., Riadi, S. S. R., Hariyadi, S., & Palutturi, S. P. (2020). Determinants of organizational citizenship behavior, work satisfaction and performance of the eselon IV officials of regional general hospitals in East Kalimantan Province. *Journal of Arts and Humanities*, 9(4), 88–97. <https://doi.org/10.18533/journal.v9i4.1886>
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Nuraini, N. (2022). Efek gaya kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior sebagai mediasi. *proceeding iain Batusangkar*, 1(1), 105–110. <https://ejournal.uinmybatusangkar.ac.id/ojs/index.php/proceedings/article/view/6958>
- Pamungkas, B. (2023). Pengaruh emotional intelligence dan spiritual intelligence terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Pt Adhi Karya Tbk. *SEIKO: Journal of Management & Business*, (2023):6(1), 467–482. <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/4382/2856>
- Putri, F. R., & Supriadi, Y. N. (2022). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kepuasan kerja karyawan PT Patra Badak Arun Solusi. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 18(1), 10–22. <https://doi.org/10.29406/jmm.v18i1.3707>
- Saputra, A., Kirana, K. C., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Inovator*, 10(2), 85–92. <https://doi.org/10.32832/inovator.v10i2.5954>
- Suhardi, S. (2021). Employee performance of life insurance companies: The mediating effect of organizational citizenship behavior. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 24(3), 392–407. <https://doi.org/10.14414/jebav.v24i3.2785>
- Sugiyono. metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r & d. Afabeta Bandung. (2013)
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Masyhuri, M. (2019). The relationship among spiritual intelligence, emotional intelligence, organizational citizenship behaviour, and employee performance. *Etikonomi*, 18(2), 249–258. <http://dx.doi.org/10.15408/etk.v18i2.11318>
- Wahyuni, D., & Frendika, R. (2022). Pengaruh Emotional Intelligence terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. X. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 11–16. <https://doi.org/10.29313/jrmb.v2i1.856>