

Hubungan Antara *Servant Leadership* Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT. X

The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior in PT. X Employees

Fernanda Alvianita Astika Putri

Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

Email: fernanda.19012@mhs.unesa.ac.id

Umi Anugerah Izzati

Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

Email: umianugerah@unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. X. Sumber daya manusia yang ada sebaiknya dijaga dan dikembangkan agar dapat menjalankan sebuah perusahaan yang efektif dan mampu mencapai tujuan yang dimiliki oleh perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis korelasional. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan tetap departemen distribusi yang bekerja di salah satu perusahaan distributor alat rumah tangga di kota Surabaya berjumlah 75 karyawan. Teknik sampling yang digunakan yaitu sampel jenuh. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini berupa skala ukur psikologis *organizational citizenship behavior* dan *servant leadership*. Teknik analisis data dengan korelasi *pearson product moment* dan menggunakan bantuan SPSS versi 25.0 for windows. Hasil analisis menunjukkan tingkat signifikan yaitu sebesar 0.000 ($P < 0.05$), berarti terdapat hubungan yang signifikan antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior*. Nilai koefisien korelasi *product moment* dalam penelitian ini yaitu sebesar 0.627 ($r = 0.627$), hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* termasuk dalam hubungan yang kuat. Hasil koefisien korelasi tersebut juga menyatakan nilai yang positif, yang artinya hubungan antara kedua variabel searah sehingga apabila variabel *servant leadership* memiliki nilai yang tinggi maka variabel *organizational citizenship behavior* juga akan semakin tinggi.

Kata kunci: *Organizational Citizenship Behavior*, *Servant Leadership*, Karyawan, Perusahaan

Abstract

This research aims to determine the relationship between *servant leadership* and *organizational citizenship behavior* among employees of PT. X. Existing human resources should be maintained and developed in order to run a company that is effective and able to achieve the goals owned by the company. This study uses a quantitative method with correlational analysis. The subjects used in this study were the permanent employees of the distribution department who worked at a household appliance distributor company in the city of Surabaya with a total of 75 employees. The sampling technique used is saturated samples. The data collection technique in this study was in the form of a psychological measuring scale of *organizational citizenship behavior* and *servant leadership*. Data analysis technique with *pearson product moment correlation* and using SPSS version 25.0 for windows. The results of the analysis show a significant level of 0.000 ($P < 0.05$), meaning that there is a significant relationship between *servant leadership* and *organizational citizenship behavior*. The value of the *product moment correlation coefficient* in this study is 0.627 ($r = 0.627$), these results indicate that the relationship between *servant leadership* and *organizational citizenship behavior* is

included in a strong relationship. The results of the correlation coefficient also state a positive value, which means that the relationship between the two variables is in the same direction so that if the servant leadership variable has a high value, the organizational citizenship behavior variable will also be higher.

Keyword: *Organizational Citizenship Behavior, Servant Leadership, Employee, Enterprises.*

Article History	 
<i>Submitted : 04-07-2023</i>	
<i>Final Revised : 04-07-2023</i>	
<i>Accepted : 04-07-2023</i>	<p><i>This is an open access article under the CC-BY-SA license</i></p> <p><i>Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri Surabaya</i></p>

Organisasi adalah suatu kumpulan individu yang menciptakan kesatuan secara sosial yang bertujuan sama dan berjalan secara terstruktur, sistematis serta dikoordinasikan secara sadar dengan memiliki Batasan yang relatif (Robbins & Judge, 2017). Salah satu bentuk organisasi adalah perusahaan. Pada setiap era, perusahaan menghadapi tantangan yang berbeda-beda dan menakutkan (Luthans, 2011). Pada era yang terus mengalami perkembangan dengan persaingan yang ketat sehingga perusahaan harus terus menghadapi perkembangan ini, perusahaan dipaksa untuk melakukan proses operasional dengan lebih efisien dan efektif agar dapat mempertahankan eksistensinya di dunia bisnis (Juwitasary et al., 2015). Perusahaan dengan sektor penyedia perabot rumah tangga tentu menghadapi tantangan yang teramat besar dengan munculnya pesaing dan permintaan yang besar dari masyarakat. Banyaknya usaha yang terorganisasi baik milik negara maupun swasta yang telah berdiri di Indonesia. Mereka bersaing untuk menjadi lebih unggul. Salah satunya cara untuk mencapai tujuan itu struktur dan faktor yang ada di dalam organisasi harus maksimal agar tujuan organisasi secara maksimal dapat tercapai (Januardha & Nurwidawati, 2014).

Perusahaan distributor merupakan perusahaan yang menyalurkan perabot rumah tangga yang memiliki beberapa tujuan perusahaan, salah satunya yaitu memenuhi permintaan dan kebutuhan masyarakat sebagai konsumen. Perusahaan distributor penyedia perabot rumah tangga yang terletak di kota Surabaya ini menyediakan berbagai perabot rumah tangga dengan mendistribusikan berbagai merek perabot yang ada di Surabaya. Distribusi adalah suatu kegiatan penyaluran hasil produksi yang berupa barang dan jasa dari produsen kepada konsumen guna memenuhi kebutuhan manusia. Mengutip dari Kamus Besar Bahasa Indonesia (2018) distribusi diartikan sebagai penyaluran dengan pembagian dan pengiriman kepada beberapa orang atau ke beberapa tempat. Pihak yang melakukan dan melaksanakan kegiatan distribusi disebut sebagai distributor.

Kegiatan distribusi menjadi kegiatan utama bagi sebuah perusahaan distributor, salah satunya adalah perusahaan distributor perabot rumah tangga. Berbagai departemen yang ada di perusahaan distributor perabot rumah tangga ini terdiri dari departemen *marketing*, *human resource development* administrasi, penagihan, stok gudang, dan distribusi. Tentu saja pada perusahaan distributor, departemen distribusi perusahaan menjadi perhatian utama perusahaan. Sumber daya manusia yang ada sebaiknya dijaga dan dikembangkan agar dapat menjalankan sebuah perusahaan yang efektif dan mampu mencapai tujuan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut, selain mencapai tujuan dari sebuah perusahaan, sumber daya manusia perlu melakukan hal-hal yang bersifat inisiatif yang disebut dengan *organizational citizenship behavior* yang mampu melahirkan keefektifan sebuah perusahaan (Saraswati & Hakim, 2019). Bekerja merupakan sebuah proses melaksanakan pekerjaan di sebuah perusahaan dimana setiap

karyawan akan diberikan tugas untuk mencapai target-target tertentu sesuai dengan bagian atau divisi yang sedang dijalani, sebagai upaya untuk memenuhi segala target dalam pekerjaannya, seorang karyawan diharapkan memiliki sikap kerja yang positif agar karyawan tersebut mampu menyelesaikan tugasnya serta memberikan kontribusi yang sesuai bagi perusahaan tempat ia bekerja (Ramadhani & Budiani, 2021).

Organizational citizenship behavior bagi organisasi atau perusahaan secara keseluruhan telah dikaitkan dengan efisiensi operasional perusahaan, kepuasan konsumen, kinerja keuangan dan pertumbuhan pendapatan (Organ et al., 2006). Perusahaan yang bergerak di bidang distribusi perabot rumah tangga tentu untuk menjadi efektif selama periode waktu tertentu, organisasi harus beradaptasi dengan perubahan dalam matriks lingkungan yang mengelilingi perusahaan itu sendiri. Berdasarkan paparan tersebut, maka *organizational citizenship behavior* berkontribusi pada efektivitas perusahaan dengan melibatkan pemantauan lingkungan organisasi, seperti mencari tahu dari pelanggan bagaimana selera atau kebiasaan membeli telah berubah, atau bertanya kepada pemasok tentang terobosan teknologi yang akan segera terjadi dan menjalankan sikap proaktif untuk membuat inisiatif baru menjadi praktis dan efisien.

Organ et al. (2006) memaparkan *organizational citizenship behavior* yang muncul berdampak pada bagaimana karyawan berperilaku konstruktif dan kooperatif yang tidak dikompensasi oleh sistem penghargaan formal organisasi. *Organizational citizenship behavior* bagi sebuah perusahaan merupakan sinyal yang sangat berharga dari komitmen karyawan terhadap perusahaan, seorang karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik dan juga melampaui persyaratannya, karyawan dengan *organizational citizenship behavior* akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Karyawan dengan *organizational citizenship behavior* akan berdampak pada rendahnya komitmen mereka terhadap organisasi. Menurut Liqwiyanti & Jangkung (2016) perilaku *organizational citizenship behavior* muncul karena karyawan ingin tujuan perusahaan atau organisasinya tercapai. Perilaku *organizational citizenship behavior* dibutuhkan dan dapat bermanfaat bagi banyak perusahaan dengan sektor yang berbeda-beda, terlebih bagi perusahaan dengan sektor bisnis dengan penjualan barang yang menggunakan sistem distribusi membutuhkan karyawan yang dapat berperilaku dengan penuh inisiatif yang diharapkan dapat menunjang keefektifan sebuah perusahaan.

Organizational citizenship behavior diartikan oleh Organ et al. (2006) sebagai perilaku individu yang dilakukan dengan diskresioner (sukarela) yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal yang ada di perusahaan, namun secara keseluruhan dapat meningkatkan fungsi organisasi dengan lebih efisien dan efektif. Menurut Robbins & Judge (2017) *organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai sebuah perilaku yang dilakukan diluar dari kewajiban dan tanggung jawab formal, tetapi secara efektif dapat mendukung suatu organisasi. Aamodt (2010) memaparkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku karyawan yang termotivasi untuk membantu organisasi dan rekan kerja mereka dengan melakukan “hal-hal kecil” yang tidak harus mereka lakukan. Berdasarkan pendapat dari tokoh-tokoh tersebut *organizational citizenship behavior* diartikan sebagai perilaku sukarela yang dilakukan individu dengan tidak adanya paksaan, diluar dari tugas rutin yang dikerjakan.

Organ et al. (2006) memaparkan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki dimensi *Altruism*, perilaku menolong dalam organisasi. *Courtesy*, merupakan perilaku sopan dan sesuai aturan sehingga dapat mencegah timbulnya konflik interpersonal dalam organisasi. *Sportsmanship*, perilaku yang menunjukkan daya toleransi yang tinggi terhadap organisasi sehingga seseorang akan berperilaku positif dan menghindari keluhan. *Conscientiousness*, perilaku sukarela yang melebihi persyaratan dasar atau minimum pekerjaan dalam mematuhi aturan kerja maupun kehadirannya dalam organisasi. *Civic virtue*, perilaku yang menunjukkan partisipasi dan kepedulian terhadap keberlangsungan hidup organisasi.

Kartikaningdyah & Utami (2017) menyebutkan bahwa individu yang mempunyai *organizational citizenship behavior*, diikuti dengan kinerja yang juga tinggi, namun sebaliknya individu dengan tingkat *organizational citizenship behavior* rendah, maka individu tersebut akan memiliki dan mempengaruhi tingkat kinerja individu tersebut. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa karyawan dengan *organizational citizenship behavior* termasuk karyawan yang berbicara positif perihal organisasi mereka, memberikan bantuan kepada orang lain, dan melampaui melebihi harapan normal dari pekerjaan. Karyawan yang terlibat dalam *organizational citizenship behavior* termotivasi untuk memberikan bantuan kepada organisasi dan rekan kerja dengan melakukan pekerjaan yang bahkan tidak rutin mereka lakukan, dan berada diluar tugas formal mereka sebagai karyawan.

Studi pendahuluan melalui wawancara dengan kepala departemen *human resources*, *marketing*, penagihan dan distribusi telah dilakukan. Kepala departemen distribusi menjelaskan bahwa karyawan PT. X seringkali memberikan bantuan secara sukarela kepada karyawan lain yang sedang kesulitan dengan banyaknya pekerjaan, seperti membantu menghubungi toko yang belum menyampaikan kebutuhan stok tokonya. Kepala departemen *marketing* menyatakan terdapat karyawan yang turut membantu target rekannya saat karyawan *marketing* kesulitan dalam menghadapi tuntutan target dari perusahaan, ketika ada rekan yang belum mencapai target maka rekan lainnya memberikan saran toko yang dapat membantu memenuhi target. Para karyawan mematuhi peraturan yang ada dengan selalu datang tepat waktu sesuai peraturan yang ada di perusahaan dan tidak pernah terlambat, tutur kepala departemen *human resource*. Manajer dari PT. X menyampaikan bahwa karyawan juga selalu fokus dalam pekerjaan yang diberikan dan merampungkan tugas dan pekerjaan tepat dengan batas waktu yang diberikan, saat laporan keuangan akhir bulan, tidak pernah ada keterlambatan ketika penyerahan. Karyawan juga turut menghadiri perayaan sebagai kegiatan diluar kewajiban formal mereka sebagai karyawan seperti mengikuti lomba kemerdekaan hari ulang tahun Republik Indonesia, mereka tidak menolak untuk hadir..

Organizational citizenship behavior dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti yang dipaparkan menurut Organ et al. (2006) adalah pola kepemimpinan, *perceived fairness*, kepuasan kerja, kepribadian karyawan, lingkungan kerja, *task characteristics*, dan *organizational characteristics*. Titisari (2014) mengidentifikasi dua faktor utama yaitu faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Faktor eksternal meliputi budaya organisasi, kepercayaan, dan pola kepemimpinan yang dimiliki pimpinan. Faktor internal meliputi kepribadian, komitmen organisasional, moral karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi. Menurut Hermanto & Srimulyani (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* antara lain *servant leadership*, kepemimpinan transformasional kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, tanggung jawab sosial pegawai, umur.

Greenleaf (2002) memaparkan *servant leadership* sebagai pola kepemimpinan yang menekankan peningkatan pelayanan kepada orang lain, pendekatan holistik untuk bekerja, membangun rasa kebersamaan, dan pembagian kekuasaan dalam pengambilan keputusan. Pengertian *servant leadership* oleh Liden et al. (2008) mendefinisikan *servant leadership* adalah pola kepemimpinan yang menekankan integritas pribadi dan melayani orang lain, termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat. Peck (dalam Spears, 1995) mendefinisikan *servant leadership* sebagai pemimpin dari kelompok manapun yang akan melihat dirinya sendiri sebagai pelayan kelompok itu dan bertindak sesuai dengan itu. Berbagai definisi diatas yang telah dikemukakan oleh para ahli mengenai *servant leadership* maka *servant leadership* dapat didefinisikan sebagai pola kepemimpinan yang melayani orang lain, seorang pemimpin yang melayani kepentingan publik yang dipimpinnya.

Servant Leadership memiliki sepuluh dimensi yang telah dipaparkan oleh Greenleaf (2002) yaitu *Listening* yaitu pemimpin sebaiknya memiliki keterampilan komunikasi dan

pengambilan keputusan, memperkuat keterampilan penting ini dengan membuat kemauan yang mendalam untuk mendengarkan orang lain atau karyawan dengan saksama. *Empathy* adalah kemampuan memahami dan berempati dengan orang lain. *Healing* adalah salah satu kekuatan besar dari kepemimpinan ini yakni potensi untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Banyak orang patah semangat dan menderita berbagai luka emosional. *Awareness* adalah kesadaran umum, khususnya kesadaran diri. *Persuasion* adalah kemampuan pemimpin dalam menggunakan persuasi, daripada otoritas posisional dalam membuat keputusan dalam suatu organisasi. *Conceptualization* adalah kemampuan pemimpin untuk berpikir di luar realitas sehari-hari. *Foresight* merupakan kemampuan untuk memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan. *Stewardship* yakni pemimpin menganggap seluruh karyawan memainkan peran penting dalam menjaga institusi mereka dalam kepercayaan untuk kebaikan masyarakat yang lebih besar. *Commitment to the growth of people* adalah pemimpin sangat berkomitmen pada pertumbuhan pribadi, profesional, dan spiritual setiap individu di dalam institusi. *Building community*, mengidentifikasi sarana untuk membangun komunitas di antara mereka yang bekerja di dalam organisasi tertentu.

Berdasarkan paparan faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yang telah dipaparkan, peneliti memilih *servant leadership* sebagai variabel terikat. Hal ini didukung dengan temuan fenomena yang diperoleh dari hasil wawancara sebagai studi pendahuluan, yakni karyawan merasa dihargai dikarenakan pimpinan perusahaan melibatkan pemberian dukungan pribadi kepada karyawan. Karyawan merasa termotivasi untuk membalas dengan melakukan hal-hal seperti *organizational citizenship behavior* yang akan menguntungkan pemimpin dan membantu pemimpin mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan kepala departemen distribusi ditemukan hasil bahwa pola kepemimpinan di perusahaan khususnya pada departemen distribusi mengedepankan kepentingan karyawan yang dipimpin, seperti pada setiap bulan pemimpin akan mengadakan pengisian masukan dan saran untuk memecahkan rintangan yang muncul dan tantangan pasar yang baru. Fokus pemilihan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel disesuaikan dengan penemuan fenomena berdasarkan studi pendahuluan melalui wawancara, dimana fenomena lain yang menarik adalah pola kepemimpinan pemimpin pada perusahaan ini yang memberdayakan karyawan dan mendorong karyawan untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka. Fenomena ini mempengaruhi karyawan disana melakukan aktivitas dan perilaku yang diluar tugas kewajiban normal mereka sebagai karyawan, karena hal tersebut mereka anggap sebagai salah satu bentuk pengabdian diri terhadap perusahaan. Salah satu karyawan departemen distribusi yang telah bekerja di perusahaan selama lebih dari dua tahun menyatakan bahwa ia merasa berhutang pada perusahaan tempat ia bekerja saat ini dan harus memberikan lebih dari kewajiban seperti turut meramaikan bazaar yang diikuti oleh perusahaan ini, serta memberikan lebih dari kewajiban formalnya sebagai karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu diantaranya yang dilakukan oleh Sholikha & Izzati (2021) tentang “Hubungan antara keterlibatan kerja dengan *organizational citizenship behavior* pada guru”. Penelitian selanjutnya oleh Mukti & Puspitadewi (2021) tentang “Hubungan antara iklim organisasi dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. X”. Penelitian oleh Narayanan (2016) yang berjudul “*The Effect of Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior*”. Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan terdapat berbagai macam variabel yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yakni keterlibatan kerja, iklim organisasi, emosional intelegensi dan *work-related self*.

Hal menarik yang perlu diteliti pada Penelitian ini adalah salah satunya, pada penelitian terdahulu sebelumnya variabel bebas yang digunakan adalah keterlibatan kerja, iklim organisasi, dan emosional intelegensi, sedangkan pada penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah *servant leadership*, yang menarik untuk diteliti karena pola kepemimpinan

yang berbeda-beda pada setiap perusahaan dengan banyaknya jenis perusahaan yang beroperasi saat ini, serta pola kepemimpinan juga mempengaruhi munculnya *organizational citizenship behavior*, namun masih jarang untuk diteliti menjadi alasan lain mengapa penelitian ini dilakukan.

Berdasarkan fenomena serta uraian yang telah dipaparkan, peneliti tertarik untuk mengetahui hubungan antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. X.

Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian dan analisis data yang bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan, karena penelitian ini menguji hubungan antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior*, yang datanya berwujud bilangan yang dianalisa dengan menggunakan statistik untuk menjawab hipotesis penelitian bahwa ada hubungan antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian korelasional. Penelitian korelasional menurut Azwar (2013) memiliki tujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya berdasarkan koefisien korelasi, dalam penelitian ini adalah hubungan antara variabel *servant leadership* dengan variabel *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

Sampel/populasi (untuk kuantitatif)

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel terdiri dari subjek penelitian yang terpilih sebagai sumber data penelitian. Teknik sampling yang digunakan adalah menggunakan sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2018). Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan di departemen distribusi yang telah bekerja minimal selama 2 (dua) tahun yang berjumlah 105 orang. Peneliti menggunakan 30 karyawan sebagai sampel untuk melakukan *try out* dan 75 karyawan untuk penelitian.

Pengumpulan data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala psikologi. Penelitian ini menggunakan skala Likert untuk diterapkan pada kuesioner. Skala Likert adalah skala psikologi yang cocok digunakan untuk mengukur sikap dan aspek non kognisi (Saifuddin, 2020). Skala ini memiliki lima pilihan jawaban di setiap pernyataannya, lima pilihan tersebut yakni Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala *Servant Leadership* disusun peneliti berdasarkan teori *Servant Leadership* menurut Greenleaf (2002) yang terdiri dari sepuluh dimensi yaitu *Listening, Empathy, Healing, Awareness, Persuasion, Conceptualization, Foresight, Stewardship, Commitment to the growth of people, dan Building Community*. Skala *Organizational Citizenship Behavior* disusun penelitian berdasarkan teori *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ et al. (2006) yang terdiri dari lima dimensi yaitu *Altruism, Courtesy, Sportsmanship, Conscientiousness, dan Civic Virtue*

Definisi Operasional

Definisi operasional *Servant leadership* adalah persepsi individu terhadap perilaku seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan yang menempatkan perhatian utama pada pelayanan terhadap orang lain. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* berfokus untuk membantu anggota tim dan mendorong pertumbuhan serta pengembangan mereka. yang ditandai dengan sepuluh dimensi yaitu *Listening, Empathy, Healing, Awareness, Persuasion, Conceptualization, Foresight, Stewardship, Commitment to the growth of people, dan Building Community*.

Definisi operasional *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku sukarela yang dilakukan individu tanpa paksaan diluar tugas rutin yang dikerjakan yang ditandai dengan lima dimensi *Altruism, Courtesy, Sportsmanship, Conscientiousness dan Civic virtue*.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Validitas adalah sejauh mana alat ukur psikologis mengukur variabel yang hendak diukur (Saifuddin, 2020). Penelitian selalu membutuhkan sebuah alat ukur untuk menguji ketepatan agar menghasilkan data yang tepat dan valid. Pada penelitian ini peneliti akan mengkorelasikan jawaban responden untuk menguji validitas kuesioner, dengan menghubungkan aitem dengan skor totalnya, menggunakan korelasi *Product moment* dengan bantuan SPSS 25.0 for windows. Batasan koefisien yang digunakan dalam uji validitas adalah $> 0,30$, seluruh aitem yang memiliki nilai *corrected item-total correlation* minimal 0,30 dinyatakan memenuhi syarat psikometrik sebagai bagian dari tes (Azwar, 2017).

Hasil uji validitas skala *servant leadership* dengan menggunakan r hitung $\geq 0,30$ menghasilkan menghasilkan 50 butir aitem pernyataan yang memiliki korelasi lebih dari 0,30 maka aitem ini dapat digunakan pada penelitian ini. Pada skala ini terdapat 16 aitem pernyataan yang memiliki korelasi rendah sehingga dinyatakan tidak valid dan tidak dapat lagi digunakan pada penelitian. Aitem-aitem yang tidak memenuhi skor yakni aitem nomor 1, 11, 15, 21, 29, 32, 35, 37, 38, 41, 46, 50, 52, 54, 61, 63. Pernyataan valid tersebut memiliki rentang nilai sebesar 0,301 – 0,735.

Hasil uji validitas skala *organizational citizenship behavior* menggunakan r hitung $\geq 0,30$ menghasilkan 26 butir aitem pernyataan yang mempunyai korelasi lebih dari 0,30 maka aitem ini dapat digunakan pada penelitian ini. Pada skala ini terdapat 7 aitem pernyataan yang memiliki korelasi rendah sehingga dinyatakan tidak valid dan tidak digunakan untuk penelitian. Aitem-aitem yang tidak memenuhi skor yakni aitem nomor 1, 3, 10, 19, 24, 27, 33. Pernyataan valid tersebut memiliki rentang nilai sebesar 0,308 – 0,568

Reliabilitas adalah daya konsistensi suatu skala psikologi (Saifuddin, 2020). Reliabilitas sebuah instrumen penelitian juga dapat dibutuhkan agar instrument tersebut dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *Alpha Cronbach* dengan bantuan SPSS 25.0 for windows. Koefisien reliabilitas yang semakin mendekati 1,00 dengan rentang 0 hingga 1,00 semakin tinggi reliabilitasnya dan semakin rendah mendekati 0 maka semakin rendah reabilitasnya (Azwar, 2017). Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, diketahui bahwa nilai *Alpha Cronbach* dari variabel *servant leadership* sebesar 0,942 dan variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0,832 artinya kedua variabel tersebut reliabel dan termasuk kategori reliabel dan sangat reliabel.

Analisis Data

Uji hipotesis digunakan untuk menguji fakta, pada penelitian ini melalui uji korelasi *Pearson Product Moment* dengan bantuan SPSS 25.0 *for windows* digunakan untuk mengetahui kerataan serta membuktikan hipotesis hubungan dua variabel yang diteliti menyatakan hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas dikatakan signifikan apabila nilai p lebih dari 0,05 ($p > 0,05$) dan jika nilai p kurang dari 0,05 ($p < 0,05$) maka hubungan antara variabel X dan variabel Y dinyatakan tidak signifikan (Azwar, 2017; Howitt & Cramer, 2017).

Uji asumsi terlebih dahulu untuk memenuhi beberapa asumsi yang harus dipenuhi dalam penelitian. Uji asumsi yang dilakukan yaitu menggunakan uji normalitas dan linearitas. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui hasil penelitian berdistribusi normal atau tidak. Penelitian ini menggunakan uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov test* dengan bantuan SPSS 25.0 *for windows*, jika signifikansi $> 0,05$ maka data dianggap berdistribusi normal, apabila signifikansi $< 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal (Azwar, 2017).

Hasil

Tahap skoring dari kuesioner dua variabel dilakukan setelah kuesioner terlebih dahulu dibagikan kepada subjek penelitian untuk diisi, tahap selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti adalah melakukan pengolahan data. Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan SPSS 25.0 *for windows* bertujuan untuk mencari standar deviasi, nilai rata-rata, serta nilai minimum dan maksimum. Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut :

. Tabel 1. Deskripsi Data Penelitian

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<i>Servant Leadership</i>	75	205	250	224.31	8.302
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	75	109	124	117.15	3.704
Valid N (listwise)	75				

Berdasarkan tabel deskripsi data diatas, diketahui bahwa dari 75 subjek yang digunakan dalam penelitian ini, didapatkan nilai rata-rata (*mean*) untuk variabel *servant leadership* adalah sebesar 224.31 dengan nilai tertinggi 250 dan nilai terendah sebesar 205, sedangkan nilai rata-rata (*mean*) untuk variabel *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 117.15 dengan nilai tertinggi 124 serta nilai terendah sebesar 109.

Nilai standar deviasi dari hasil penelitian dari variabel *servant leadership* adalah sebesar 8.302, sedangkan nilai standar deviasi dari variabel *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 3.704. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh tersebut, maka diketahui bahwa data penelitian bersifat homogen. Nilai yang homogen pada standar deviasi variabel *organizational citizenship behavior* salah satunya dipengaruhi oleh sebaran data yang cenderung mendekati nilai rata-rata. Hal ini disebabkan oleh keadaan *organizational citizenship behavior* individu karyawan yang cenderung memiliki kesamaan.

Peneliti melakukan pengkategorian data pada variabel *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior*. Berikut merupakan pedoman pengkategorian data menurut Azwar (2017) yakni sebagai berikut:

Tabel 2. Pedoman Kategorisasi

Interval	Kategori
$x \geq \text{Mean} + \text{SD}$	Tinggi
$\text{Mean} - \text{SD} \leq x < \text{Mean} + \text{SD}$	Sedang
$x < \text{Mean} - \text{SD}$	Rendah

Hasil pengkategorian variabel *servant leadership* adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Kategorisasi Tingkat *Servant Leadership*

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$x \geq 233$	Tinggi	7	9,3 %
$216 \leq x < 233$	Sedang	56	74,7 %
$x < 216$	Rendah	12	16 %
Total		75	100%

Hasil pengkategorian variabel *servant leadership* menyatakan bahwa terdapat 7 karyawan dengan tingkat persepsi terhadap pola kepemimpinan *servant leadership* pemimpin yang tinggi, 56 karyawan dengan tingkat persepsi terhadap pola kepemimpinan *servant leadership* pemimpin sedang, dan 12 karyawan dengan tingkat persepsi terhadap pola kepemimpinan *servant leadership* rendah.

Peneliti juga melakukan pengkategorian pada variabel *organizational citizenship behavior* yakni sebagai berikut:

Tabel 4. Kategorisasi Tingkat *Organizational Citizenship Behavior*

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$x \geq 121$	Tinggi	14	18,7 %
$113 \leq x < 121$	Sedang	52	69,3 %
$x < 113$	Rendah	9	12%
Total		75	100%

Hasil pengkategorian variabel *organizational citizenship behavior* menyatakan bahwa terdapat 14 karyawan dengan tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi, 52 karyawan dengan tingkat *organizational citizenship behavior* sedang, dan 9 karyawan dengan tingkat *organizational citizenship behavior* rendah.

1. Hasil Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

Uji normalitas memiliki tujuan untuk mengetahui situasi di mana nilai untuk sekumpulan variabel memiliki distribusi yang merata, dengan sebagian besar skor jatuh di tengah rentang dan sejumlah kecil skor tinggi dan rendah, data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikan atau nilai probabilitasnya lebih dari 0,5 ($p > 0,05$) (Azwar, 2017; Howitt & Cramer, 2017).

Tabel 5. Karakteristik Distribusi Normal Data

Nilai F Sig	Karakteristik
Sig>0,05	Distribusi Data Normal
Sig<0,05	Distribusi Data Tidak Normal

Berdasarkan kategori diatas, hasil dari uji normalitas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* terhadap variabel *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Sig	Keterangan
----------	-----	------------

<i>Servant Leadership</i>	0,171	Distribusi Data Normal
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,185	Distribusi Data Normal

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel *servant leadership* sebesar 0,171 dan *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0,185, maka kedua variabel dalam penelitian ini menyatakan nilai signifikansi yang lebih dari 0,05 sehingga kedua variabel pada penelitian ini memiliki data yang berdistribusi normal.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas berfungsi untuk mengetahui apakah hasil penelitian variabel *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan yang linear atau tidak linear. Data dapat dikatakan linear apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($p < 0,05$). Pengujian ini menggunakan *test for linearity* pada SPSS 25.0 for Windows.

Tabel 7. Kategorisasi Linearitas Data

Nilai Signifikansi	Keterangan
Sig >0,05	Distribusi Data Tidak Linear
Sig <0,05	Distribusi Data Linear

Berikut ini hasil dari uji linearitas dengan menggunakan *test for linearity* pada SPSS 25.0 for Windows pada variabel *servant leadership* dan variabel *organizational citizenship behavior*.

Tabel 8. Hasil Uji Linearitas

			Sig (p)	Keterangan
<i>Servant Leadership*</i>	Between Groups	Linearity	0,000	Linear
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>				

Berdasarkan hasil uji linearitas tersebut, diketahui bahwa nilai signifikansi hasil penelitian pada variabel *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($p < 0,05$). Berdasarkan tabel kategorisasi, maka hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* adalah linear.

2. Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan bertujuan guna mencari hubungan antara variabel bebas (*servant leadership*) dan variabel terikat (*organizational citizenship behavior*) sehingga membuktikan bagaimana kebenaran dari hipotesis dalam penelitian. Hipotesis yang dibuktikan pada penelitian ini adalah “terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. X.”

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis *Pearson Product Moment* pada SPSS 25.0 for windows. Analisis ini dilakukan bertujuan untuk mengukur keeratan hubungan antara dua variabel dan dinyatakan dengan besaran

korelasi (r) memiliki rentang nilai mulai dari 0 sampai dengan 1 (Azwar, 2017; Howitt & Cramer, 2017). Berikut ini tabel kriteria koefisien korelasi:

Tabel 9. Kriteria Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Kriteria
0,00 - 0,199	Hubungan Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Hubungan Rendah
0,40 - 0,599	Hubungan Sedang
0,60 - 0,799	Hubungan Kuat
0,80 - 1,00	Hubungan Sangat Kuat

Hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas dikatakan signifikan apabila nilai p lebih dari 0,05 ($p > 0,05$) dan jika nilai p kurang dari 0,05 ($p < 0,05$) maka hubungan antara variabel X dan variabel Y dinyatakan tidak signifikan (Azwar, 2017).

Tabel 10. Kategorisasi Uji Hipotesis

Nilai Signifikansi	Keterangan
Sig<0.05	Hubungan Signifikan
Sig>0.05	Hubungan Tidak Signifikan

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. X. Hasil perhitungan uji hipotesis yang dilakukan antara variabel *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* menggunakan analisis korelasi *pearson product moment* adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis

		<i>Servant Leadership</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
<i>Servant Leadership</i>	Pearson Correlation	1	.627**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Pearson Correlation	.627**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

Berdasarkan hasil analisis korelasi, didapatkan nilai signifikansi dari variabel *servant leadership* dan variabel *organizational citizenship behavior* yaitu sebesar 0,000 maka signifikansi (p) dari nilai tersebut kurang dari 0,05 ($p < 0,05$), sehingga hasil uji tersebut menjelaskan bahwa kedua variabel memiliki hubungan yang signifikan, sehingga hipotesis pada penelitian ini “terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. X.” diterima.

Tabel hasil uji hipotesis di atas menyatakan hasil koefisien korelasi antara variabel *servant leadership* dengan variabel *organizational citizenship behavior* yaitu sebesar 0,627 ($r=0,627$), sehingga dinyatakan bahwa tingkat hubungan antara variabel *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* tergolong kuat.

Pada penelitian ini, koefisien korelasi memperlihatkan hubungan yang positif, dibuktikan dengan besar koefisien korelasi sebesar 0,627 ($r=0,627$) yang tidak terlihat tanda

negatif, sehingga ditemukan koefisien korelasi memiliki arah hubungan yang positif, artinya semakin tinggi *servant leadership* pemimpin, maka akan semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. X.

Pembahasan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui adanya hubungan antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* dan memiliki hipotesis yaitu “terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. X.”. Hipotesis tersebut diuji dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment pada SPSS 25.0 for Windows. Hasil penelitian terhadap 75 karyawan departemen distribusi, diperoleh signifikansi korelasi sebesar 0,000 (Sig<0,05) yang artinya kedua variabel yang diteliti memiliki hubungan yang signifikan (Howitt & Cramer, 2017). Hubungan tersebut membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. X.” diterima.

Hasil dari pengujian hipotesis menggunakan analisis korelasi *pearson product moment* yang dilakukan juga menghasilkan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,627 ($r=0,627$), sehingga dinyatakan bahwa tingkat hubungan antara variabel *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* tergolong cukup kuat dengan kategori koefisien korelasi kuat, karena disebut kategori kuat nilai koefisien korelasi yang sebesar 0,60 - 0,799. Nilai koefisien (r) sebesar 0,627 ($r=0,627$) yang tidak terlihat tanda negatif (-) antara variabel *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* yang menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan antara *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior*, sehingga ditemukan koefisien korelasi memiliki arah hubungan yang positif (+), sehingga hubungan pada variabel *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* adalah searah. Pola hubungan yang searah pada penelitian ini memiliki arti apabila variabel *servant leadership* memiliki nilai yang tinggi maka variabel *organizational citizenship behavior* juga memiliki nilai yang tinggi, begitu pula sebaliknya. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan yang cukup kuat dengan *organizational citizenship behavior*.

Korelasi yang cukup kuat pada kedua variabel dapat disebabkan berbagai faktor, sejalan dengan penelitian oleh Titisari (2014) mengidentifikasi dua faktor utama yaitu faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Faktor eksternal meliputi budaya organisasi, kepercayaan, dan pola kepemimpinan yang dimiliki pimpinan. Faktor internal meliputi kepribadian, komitmen organisasional, moral karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi. Penelitian lain oleh Hermanto & Srimulyani (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* antara lain *servant leadership*, kepemimpinan transformasional, kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme, serta persepsi keadilan organisasi.

Hubungan antara variabel yang searah memiliki arti bahwa semakin tinggi *servant leadership* pemimpin, maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* pada karyawan, sebaliknya apabila semakin rendah tingkat *servant leadership* seorang pemimpin, maka akan semakin rendah pula tingkat *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Reaso & Wibowo (2022) yang berjudul “Hubungan *Servant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan”. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara *Servant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan. Kesimpulannya semakin tinggi perilaku *Servant Leadership* maka semakin tinggi juga *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan. Interaksi dan sebuah komunikasi dari pemimpin dapat meningkatkan sebuah sikap *Servant Leadership* pada pemimpin dan mampu menciptakan hubungan yang baik. Penelitian

ini memaparkan hal penting yang harus diperhatikan yaitu, bagaimana seorang pemimpin dapat menerapkan kepemimpinannya terhadap karyawannya, untuk mengembangkan rasa kebersamaan dengan karyawan, para pemimpin harus mendorong partisipasi karyawan dengan memberi setiap karyawan kesempatan dan kepercayaan. Pemimpin yang bekerja sendiri dan tidak memberikan kepercayaan kepada karyawannya maka besar kemungkinan pemimpin tidak bisa mencapai hasil yang diinginkan dan diharapkan. Kesempatan dan kepercayaan yang diberikan kepada karyawan akan mendukung karyawan, sehingga pemimpin yang menerapkan *servant leadership* membangun ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan karyawan. Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk melakukan *organizational citizenship behavior* sebagai bentuk balas budi dan loyalitas terhadap pemimpin dan organisasi.

Perilaku karyawan yang ditemukan oleh peneliti menunjukkan bahwa karyawan memiliki *organizational citizenship behavior*. Hal ini sesuai dengan studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Studi pendahuluan melalui wawancara dengan kepala departemen *human resources*, *marketing*, penagihan dan distribusi telah dilakukan. Karyawan PT. X seringkali memberikan bantuan secara sukarela kepada karyawan lain yang sedang kesulitan dengan banyaknya pekerjaan, seperti membantu menghubungi toko yang belum menyampaikan kebutuhan stok tokonya. Karyawan juga turut membantu target rekannya saat karyawan marketing kesulitan dalam menghadapi tuntutan target dari perusahaan, ketika ada rekan yang belum mencapai target maka rekan lainnya memberikan saran toko yang dapat membantu memenuhi target. Para karyawan mematuhi peraturan yang ada dengan selalu datang tepat waktu sesuai peraturan yang ada di perusahaan dan tidak pernah terlambat, karyawan juga selalu fokus dalam pekerjaan yang diberikan dan merampungkan tugas dan pekerjaan tepat dengan batas waktu yang diberikan, saat laporan keuangan akhir bulan, tidak pernah ada keterlambatan ketika penyerahan. Karyawan juga turut menghadiri perayaan sebagai kegiatan diluar kewajiban formal mereka sebagai karyawan seperti mengikuti lomba kemerdekaan hari ulang tahun Republik Indonesia, mereka tidak menolak untuk hadir.

Organ et al. (2006) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku individu yang dilakukan dengan diskresioner (sukarela) yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal yang ada di perusahaan, namun secara keseluruhan dapat. Kartikaningdyah & Utami (2017) menyebutkan bahwa individu yang mempunyai *organizational citizenship behavior* akan memiliki kinerja individu yang baik, namun sebaliknya individu yang tingkat *organizational citizenship behavior* rendah, akan berpengaruh terhadap tingkat kinerja yang ikut rendah pula dari karyawan tersebut. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa karyawan dengan *organizational citizenship behavior* termasuk karyawan yang membicarakan organisasi atau perusahaan mereka secara positif, memberikan bantuan kepada orang lain, dan melebihi harapan normal dari pekerjaan mereka sehari-hari. Berdasarkan definisi tersebut maka *organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang tidak secara langsung terkait dengan kegiatan tugas utama tetapi penting karena mendukung konteks organisasi, sosial, dan psikologis yang dapat membantu keefisienan dan keefektifan organisasi.

Organ et al. (2006) memaparkan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki dimensi *Altruism*, perilaku menolong dalam organisasi. *Courtesy*, merupakan perilaku sopan dan sesuai aturan sehingga dapat mencegah timbulnya konflik interpersonal dalam organisasi. *Sportsmanship*, perilaku yang menunjukkan daya toleransi yang tinggi terhadap organisasi sehingga seseorang akan berperilaku positif dan menghindari keluhan. *Conscientiousness*, perilaku sukarela yang melebihi persyaratan dasar atau minimum pekerjaan dalam mematuhi aturan kerja maupun kehadirannya dalam organisasi. *Civic virtue*, perilaku yang menunjukkan partisipasi dan kepedulian terhadap keberlangsungan hidup organisasi.

Aspek *altruisme* digambarkan dengan perilaku karyawan yang bersedia membantu untuk mengerjakan tugas rekan kerja yang berhalangan hadir, saat jam istirahat karyawan tetap

bersedia membantu rekan kerjanya yang membutuhkan bantuan dan membantu rekan kerja yang memiliki pekerjaan *overload* tanpa diminta. Aspek *conscientiousness* digambarkan dengan perilaku karyawan yang cepat beradaptasi dengan kebijakan apapun yang diberikan perusahaan, mengerjakan tugasnya dan tugastambahan yang diberikan oleh atasan dengan sungguh- sungguh. Aspek *sportsmanship* digambarkan dengan perilaku karyawan yang mampu mentoleransi setiap keadaan yang ada di perusahaan, mengerjakan pekerjaan tanpa mengeluh, tetap bertahan menghadapi tekanan pekerjaan yang berat dan karyawan juga nyaman dengan pekerjaannya. Aspek *courtesy* digambarkan oleh perilaku karyawan yang menjaga komunikasi yang baik dengan seluruh rekan kerja di perusahaan, senantiasa menghormati hak-hak rekan kerja, dan memberikan informasi yang seharusnya diberikan kepada rekan kerja lainnya. Aspek *civic virtue* digambarkan oleh perilaku karyawan yang bersedia memberikan waktu dan upaya demi kemajuan perusahaan, menyelesaikan pekerjaan sebelum deadline, mengikuti rapat rutin yang diadakan oleh perusahaan dan mengikuti lomba – lomba yang diadakan oleh perusahaan saat memperingati hari - hari penting.

Terdapat faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, salah satunya adalah pola kepemimpinan. Menurut Organ et al (2006) Pola kepemimpinan yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, salah satunya adalah *servant leadership*. Pola kepemimpinan ini ditandai dengan pimpinan berpikir daripada menggunakan kekuatan untuk mengendalikan karyawan, pemimpin dengan *servant leadership* memberdayakan karyawan dan mendorong karyawan untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka sehingga adanya *servant leadership* mendorong *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Menurut Aziz et al. (2018) baru-baru ini organisasi mencoba yang terbaik untuk mengembangkan gaya kepemimpinan di mana para pemimpin mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan lebih memilih kepentingan karyawan dan organisasi mereka. Pemimpin yang melayani dapat mengembangkan hubungan dekat dengan karyawan. Pemimpin seperti itu dapat mendengarkan masalah dan kebutuhan karyawan, dan menginspirasi karyawan dengan bertindak sebagai panutan. Hal ini membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yakni *servant leadership* pimpinan di perusahaan.

Greenleaf (2002) memaparkan *servant leadership* sebagai pola kepemimpinan yang menekankan peningkatan pelayanan kepada orang lain, pendekatan holistik untuk bekerja, membangun rasa kebersamaan, dan pembagian kekuasaan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* adalah seorang pemimpin yang melayani orang lain, seorang pemimpin yang melayani kepentingan publik yang dipimpinnya. Para pemimpin akan bertindak sebagai pelayan dan menganggap karyawan mereka sebagai orang yang telah dipercayakan kepada mereka untuk diangkat ke diri mereka yang lebih baik dan menjadi apa yang mereka mampu lakukan. Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh ahli tersebut mengenai *servant leadership* maka *servant leadership* dapat didefinisikan sebagai pola kepemimpinan yang melayani orang lain, seorang pemimpin yang melayani kepentingan publik yang dipimpinnya.

Sendjaya (2015) menyatakan bahwa *servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang mencerminkan orientasi internal hati untuk melayani orang lain. Itu berasal dari keyakinan hati untuk mengubah individu lain untuk lebih memperbaiki diri mereka sehingga menjadi versi terbaik dari diri mereka sendiri dengan keberanian moral dan wawasan spiritual, ditandai dengan keinginan kuat di dalam diri pemimpin untuk membantu orang lain untuk menjadi apa yang mereka mampu lakukan. *Servant leadership* tidak terjadi karena seorang pemimpin yang memiliki kelemahan, inferioritas, atau kurangnya harga diri. Pemimpin dengan *servant leadership* memiliki rasa percaya diri, kekuatan karakter, dan kematangan psikologis yang mau dan mampu melayani orang lain melalui kepemimpinan. Menjadi pemimpin yang melayani bukanlah tentang bersikap sopan atau ramah, tetapi melakukan komitmen untuk membuat pengorbanan pribadi untuk mengembangkan orang lain hingga potensi maksimal mereka.

Pemimpin perusahaan yang memiliki kemampuan dalam menggunakan persuasi, daripada otoritas posisional dalam membuat keputusan dalam suatu organisasi. Berdasarkan kondisi yang ada di perusahaan dan hasil penelitian, maka pemimpin di perusahaan sangat mengedepankan kemampuannya untuk lebih menggunakan persuasi, daripada menggunakan otoritas posisional ketika membuat keputusan dalam suatu organisasi. Hasil dari penelitian yang berarti pemimpin di perusahaan mampu mengidentifikasi sarana yang berguna dan dibutuhkan membangun komunitas di antara karyawan yang bekerja di perusahaan. Berdasarkan fakta yang ada di perusahaan, diketahui bahwa pemimpin kerap mengadakan kegiatan non-formal seperti *outbond*, lomba untuk memperingati hari ulang tahun Republik Indonesia, dan pelatihan dengan bentuk *focus group discussion*.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diperoleh dimensi - dimensi yang memiliki kontribusi lebih tinggi dibandingkan dengan dimensi lainnya. Pada variabel *organizational citizenship behavior* diketahui nilai rata – rata pada dimensi *altruism* sebesar 4,53, dimensi *courtesy* sebesar 4,54, dimensi *sportsmanship* sebesar 4,51, dimensi *conscientiousness* sebesar 4,46 dan dimensi *civic virtue* sebesar 4,53.

Hasil rata-rata dari variabel *organizational citizenship behavior* diketahui bahwa dimensi *courtesy* merupakan dimensi dengan rata-rata yang tinggi diantara dimensi lainnya. *Courtesy* berarti perilaku karyawan yang sopan dan sesuai aturan sehingga dapat mencegah timbulnya konflik interpersonal dalam perusahaan mendapatkan rata-rata nilai yang tinggi. Berdasarkan fakta yang ada di perusahaan, karyawan mampu mencegah timbulnya konflik dengan menaati setiap aturan yang ada di perusahaan dan terus meningkatkan kesopanan, seperti saat ada konflik internal antar karyawan, karyawan lain akan ikut menyelesaikan dan tidak menjadi sekedar pihak ketiga saja. Karyawan juga menjaga komunikasi yang baik dengan seluruh rekan kerja di perusahaan dengan selalu berkomunikasi melalui obrolan *group whatsapp* untuk selalu *update* keadaan di kantor, senantiasa menghormati hak-hak rekan kerja dengan menghormati hari libur keagamaan sehingga tidak mengganggu hari libur rekan kerja lainnya, dan memberikan informasi yang seharusnya diberikan kepada rekan kerja lainnya, tidak berperilaku diluar norma dan selalu memperhatikan dampak perilaku diri sendiri terhadap sekeliling.

Peneliti juga melakukan analisis terhadap variabel *servant leadership* diketahui nilai rata-rata pada dimensi *Listening* diperoleh nilai rata-rata 4,46, *Empathy* sebesar 4,4, *Healing* sebesar 4,52, *Awareness* sebesar 4,4, *Persuasion* sebesar 4,38, *Conceptualization* sebesar 4,55, *Foresight* sebesar 4,51, *Stewardship* sebesar 4,53, *Commitment to the growth of people* sebesar 4,51, dan *Building community* sebesar 4,56.

Hasil rata-rata dari variabel *servant leadership* diketahui bahwa bahwa dimensi *building community* merupakan dimensi dengan rata – rata paling menonjol diantara dimensi lainnya, berarti pemimpin di perusahaan mampu mengidentifikasi sarana untuk membangun komunitas di antara karyawan yang bekerja di perusahaan. Berdasarkan fakta yang ada di perusahaan, diketahui bahwa pemimpin kerap mengadakan kegiatan non-formal seperti *outbond*, lomba untuk memperingati hari ulang tahun Republik Indonesia, dan pelatihan dengan bentuk *focus group discussion* menjadi alasan kuat mengapa dimensi ini menonjol daripada dimensi *servant leadership* yang lainnya. Pemimpin juga berfokus pada membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim atau karyawan melalui kegiatan tersebut. Pemimpin berupaya untuk mengenal karyawan secara pribadi, mendengarkan dengan empati, dan menunjukkan minat yang tulus pada kehidupan dan kesejahteraan karyawan. Tidak lupa juga untuk mendorong terbentuknya keterhubungan antara anggota tim, mempromosikan kolaborasi, dan memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan pengalaman.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki hubungan yang searah dengan perilaku inovatif sehingga semakin tinggi pemberdayaan psikologis yang dimiliki oleh guru maka semakin tinggi pula perilaku inovatif yang ditampakkan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Taradita & Wibawa, 2019) dengan judul “Pengaruh

Pemberdayaan Psikologis dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif’ yang menyatakan bahwa semakin tinggi pemberdayaan psikologis pada karyawan maka perilaku inovatifnya juga akan meningkat.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. X. Penelitian yang mendukung hasil penelitian ini, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Anggraeni et al. (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* muncul ditandai salah satunya dengan kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja yang tinggi ini berhubungan positif dengan *servant leadership* yang memperlakukan karyawan dengan baik sehingga memungkinkan karyawan untuk memberikan umpan balik kepada perusahaan berupa memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Hubungan positif ini melahirkan perilaku positif dari karyawan yang biasanya melebihi standar perusahaan. Berdasarkan penelitian tersebut yang dikaitkan dengan hasil penelitian ini artinya ketika pemimpin memperlakukan karyawan secara adil dan memberlakukan *servant leadership* di perusahaan, karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas hingga bahkan meniru sehingga menunjukkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan (Organ et al., 2006).

Penelitian lain yang sejalan dengan hasil penelitian oleh Taleghani & Mehr (2013) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin sebaiknya dipilih dan dilatih untuk mempertimbangkan *servant leadership* sebagai pola kepemimpinan di perusahaan, dikarenakan adanya hubungan yang kuat antara *servant leadership* dengan munculnya *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Hal ini sesuai dengan korelasi positif yang didapat dalam penelitian ini, yaitu semakin tinggi *servant leadership* seorang pemimpin pada pimpinan diikuti dengan semakin tingginya *organizational citizenship behavior* karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, mendukung hasil penelitian ini bahwa *servant leadership* mendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung. Lingkungan kerja yang positif dapat mempengaruhi perilaku karyawan, termasuk meningkatkan motivasi karyawan untuk berkontribusi melalui *organizational citizenship behavior*.

Penelitian oleh Trong Tuan (2017) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat diaktifkan oleh *servant leadership*, oleh karena itu, *servant leadership* harus dibangun, tidak hanya pada manajer saat ini dari semua tingkatan piramida organisasi melalui pelatihan kepemimpinan dan indikator kinerja kepemimpinan, tetapi juga pada generasi pemimpin masa depan melalui perencanaan suksesi. *Servant leadership* mempengaruhi motivasi, kemampuan, atau kesempatan karyawan untuk terlibat dalam *organizational citizenship behavior* melalui perilaku melayani mereka atau membentuk lingkungan yang positif bagi karyawan. Hasil tersebut mendukung penelitian ini bahwa bagaimana *servant leadership* yang ditunjukkan oleh pemimpin cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif dan penuh dukungan, ini dapat menghasilkan peningkatan motivasi antara karyawan, yang pada gilirannya memotivasi mereka untuk terlibat dalam *organizational citizenship behavior*.

Faktor – faktor yang dapat mempengaruhi munculnya *organizational citizenship behavior* menurut Organ et al. (2006) adalah pola kepemimpinan, *perceived fairness*, kepuasan kerja, kepribadian karyawan, lingkungan kerja, *task characteristics*, dan *organizational characteristics*. Penelitian ini hanya berfokus pada pola kepemimpinan, khususnya *servant leadership* sebagai variabel dependen, terdapat faktor - faktor lain yang juga dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yang dapat diteliti untuk penelitian yang akan datang mengenai *organizational citizenship behavior* selain variabel *servant leadership*.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* signifikan, sehingga memiliki makna jika hipotesis dalam penelitian ini yang berbunyi “terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. X” dapat diterima.

Hasil uji hipotesis pada penelitian ini menghasilkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,627 ($r=0,627$) yang berarti hubungan korelasi antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* tergolong kuat, serta bersifat searah yang memiliki arti apabila *servant leadership* seorang pemimpin tinggi, maka *organizational citizenship behavior* pada karyawan akan tinggi, sebaliknya apabila *servant leadership* seorang pemimpin rendah maka *organizational citizenship behavior* pada karyawan akan rendah.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti dapat memberikan saran, diantaranya:

Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai gambaran tingkat *organizational citizenship behavior* pada karyawan di perusahaan sehingga diharapkan dapat melakukan evaluasi dari hasil penelitian ini untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* dengan meningkatkan *servant leadership*.

Perusahaan disarankan untuk memilih dan melatih seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk melayani karyawan sebagai tugas utama dan penting mereka, dan menjadi model yang baik dalam hal melayani orang lain sehingga dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan.

Pemimpin di perusahaan harus memandang karyawan mereka sebagai faktor efektif sebagai masa depan organisasi dan dengan menaruh kepercayaan pada karyawan, sehingga meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan. Pemimpin juga sebaiknya meminta pendapat bila diperlukan dan membiarkan para karyawan mengambil keputusan sendiri, untuk meningkatkan tanggung jawab di antara karyawan. Karyawan yang dipercaya untuk mengambil keputusan sendiri dan memiliki tanggung jawab akan berperilaku sukarela dan opsional yang bukan merupakan bagian dari tugas resmi karyawan sehingga muncul *organizational citizenship behavior*.

Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini terfokuskan pada hubungan *organizational citizenship behavior* dengan *servant leadership* sehingga tidak semua faktor yang mempengaruhi setiap variabel tersebut diketahui kontribusinya secara pasti, maka diharapkan peneliti selanjutnya untuk melaksanakan penelitian yang akan datang untuk mengetahui faktor lain selain menggunakan variabel *servant leadership*. Beberapa faktor lain tersebut diantaranya adalah *perceived fairness*, kepuasan kerja, kepribadian karyawan, lingkungan kerja, *task characteristics*, dan *organizational characteristics*.

Daftar Pustaka

Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/organizational psychology: an applied approach* (Sixth Edition). Wadsworth.

- Anggraeni, L. N., Sofiah, D., & Muslikah, E. D. (2023). Organizational citizenship behavior pada karyawan: Adakah peranan servant leadership?. *INNER: Journal of Psychological Research*, 3(1), 208–222. <https://aksiologi.org/index.php/inner/article/view/905>
- Aziz, K., Awais, M., Shahbaz, S., Hasnain, U., & Khalid, U. (2018). Do Good And Have Good: Does Servant Leadership Influence Organizational Citizenship Behavior? *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 7. <https://www.ijstr.org/final-print/apr2018/Do-Good-And-Have-Good-Does-Servant-Leadership-Influence-Organizational-Citizenship-Behavior.pdf>
- Azwar, S. (2016). *Metode penelitian psikologi*. Pustaka Belajar.
- Azwar, S. (2017). *Penyusunan skala psikologi*. Pustaka Belajar.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hermanto, Y., & Srimulyani, V. A. (2020). *Kepemimpinan Integratif*. www.kanisiusmedia.co.id
- Howitt, D., & Cramer, D. (2017). *Understanding Statistics in Psychology with SPSS*. www.pearson-books.com
- Januardha, J., & Nurwidawati, D. D. (2014). Perbedaan komitmen Organisasi Karyawan Tetap dan Karyawan Outsourcing Pada PT. Bank Pembangunan Daerah “X.”. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan* (Vol. 5, Issue 1). <https://doi.org/10.26740/jptt.v5n1.p38-44>
- Juwitasary, H., Martani, M., & Putra, A. N. G. (2015). ANALISIS SISTEM INFORMASI AKUNTANSI PEMBELIAN DAN PERSEDIAAN PADA PT. XYZ. *Comtech*, 6(1), 96–108. <https://doi.org/10.21512/comtech.v6i1.2294>
- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. K. (2017). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA, KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN VARIABEL MEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB). *Journal of Business Administration*, 1(2), 256–269. <https://doi.org/10.30871/jaba.v1i2.618>
- KBBI. (2018). *Hasil pencarian - kbbi daring*. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/distribusi>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2008.01.006>
- Liqwiyanti, A. E., & Jangkung, D. Y. (2016). HUBUNGAN SUBJECTIVE WELL BEING DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN HOTEL ARYADUTA JAKARTA. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(2), 152–160. <http://www.ejournal.gunadarma.ac.id/index.php/psiko/article/view/1553>
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational behavior : an evidence-based approach*. McGraw-Hill Irwin.
- Mukti, J. N., & Puspitadewi, N. W. S. (2021). Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan PT X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(9), 48–59. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/41919>
- Narayanan, K. (2016). ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH The effect of emotional intelligence on organizational citizenship Behavior. In *The effect of emotional intelligence on organizational citizenship Behavior Kanimozhi Narayanan ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH* (Vol. 7). <https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/38162/>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publication.

- Ramadhani, M. F., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Semangat Kerja pada Karyawan PT. X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 08(03), 73–87. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/41171>
- Reaso, M. M., & Wibowo, D. H. (2022). HUBUNGAN SERVANT LEADERSHIP DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN THE RELATIONSHIP OF SERVANT LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TO EMPLOYEES. In *Motiva : Jurnal Psikologi 2022* (Vol. 5, Issue 1). <https://doi.org/10.31293/mv.v5i1.6353>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (Seventeenth Edition). Pearson Education Limited.
- Saifuddin, A. (2020). *Penyusunan Skala Psikologi*. Kencana.
- Saraswati, K. D. A., & Hakim, G. R. U. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang. *Jurnal Sains Psikologi*, 8(2), 238–247. <http://dx.doi.org/10.17977/um023v8i22019p238>
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership* (1st ed.). Springer. <http://www.springer.com/series/10101>
- Sholikha, S., & Izzati, U. A. (2021). Hubungan antara Keterlibatan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior pada Guru. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(3), 88–100.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership : how Robert K. Greenleaf's theory of Servant-leadership influenced today's top management thinkers*. John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Taleghani, M., & Mehr, R. R. (2013). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Executive Organizations of Guilan Province. *J. Basic. Appl. Sci. Res*, 3(1), 910–917. [https://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%203\(1\)910-917,%202013.pdf](https://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%203(1)910-917,%202013.pdf)
- Taradita, I. G. A. S., & Wibawa, I. M. A. (2019). Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3417. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i06.p05>
- Titisari, P. (2014). *Peranan organizational citizenship behavior (OCB) : dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Mitra Wacana Media.
- Trong Tuan, L. (2017). Knowledge Sharing in Public Organizations: The Roles of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Public Administration*, 40(4), 361–373. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1113550>