

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* YANG DI MEDIASI OLEH *PSYCHOLOGICAL CAPITAL* PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT PROVINSI JAMBI

Risye Dwiki Andhila¹⁾, Zulfina Adriani²⁾, Besse Wediawati³⁾

¹⁾Staff DKUPP Kabupaten Bintan

^{2,3)}Program Studi Magister Manajemen FEB Universitas Jambi

Email : rsyedwike@gmail.com

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh servant leadership terhadap organizational citizenship behavior yang di mediasi oleh psychological capital pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. Alat Analisis yang digunakan adalah analisis PLS. Hasil penelitian menunjukkan Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. Servant leadership berpengaruh signifikan terhadap Psychological capital pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. Psychological capital berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. Servant leadership berpengaruh signifikan dan positif terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Psychological capital sebagai variabel mediasi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi

Kata Kunci : *Servant Leadership, Psychological capital, Organizational Citizenship Behavior*

Abstract

The purpose of this study was to determine and analyze the influence of servant leadership on organizational citizenship behavior mediated by psychological capital at the Jambi Province Public Works and Public Housing Service. The analytical tool used is PLS analysis. The results showed that Servant leadership had a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior at the Jambi Province Public Works and Public Housing Service. Servant leadership has a significant effect on Psychological capital at the Jambi Province Public Works and Public Housing Service. Psychological capital has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior at the Jambi Province Public Works and Public Housing Service. Servant leadership has a significant and positive effect on Organizational Citizenship Behavior with Psychological capital as a mediating variable at the Jambi Province Public Works and Public Housing Service.

Keywords: *Servant Leadership, Psychological capital, Organizational Citizenship Behavior.*

1. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia sangat penting diterapkan dalam suatu perusahaan atau organisasi, karena akan meningkatkan perilaku kerja yang baik untuk perusahaan salah satunya adalah perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah inisiatif pegawai untuk berperilaku kerja di luar dari tanggung jawab pokoknya dalam deskripsi jabatan tertentu yang dilakukan untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Robbins & Judge, 2017).

Menurut Amir & Santoso (2019), OCB diwujudkan dalam perilaku mudah memberikan bantuan kepada orang lain dan patuh pada ketentuan dan norma kerja di organisasi. Secara klasik, Organ et al (2006) mengemukakan lima dimensi OCB meliputi perilaku menolong (*altruism*), berusaha ekstra (*conscientiousness*), toleransi terhadap keadaan (*sportsmanship*), berhubungan baik (*courtesy*), dan bertanggung jawab (*civic virtue*). Namun dalam perkembangannya, konsep OCB digunakan secara spesifik di industri jasa yang lebih berorientasi melayani dan memiliki dimensi yang berbeda dengan yang dikemukakan sebelumnya (Organ et al., 2006), yaitu OCB berorientasi melayani (*Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior/OCBS*).

Sebaiknya setiap pegawai memiliki perilaku OCB didalam dirinya. Pegawai yang memiliki OCB yang baik akan sangat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Menurut Amir & Santoso (2019), perilaku OCB pegawai yang minim adalah akibat dari berbagai anteseden terkait dengan rasa percaya terhadap atasan, tingkat kepuasan kerja, beban kerja yang dijalani, persepsi terhadap tugas dan pekerjaannya dan berbagai masalah personal yang melingkupinya. Di perusahaan, tidak semua pegawai memiliki perilaku OCB yang kontributif dan jika pun ada, tingkat OCB pegawai berbeda-beda. Perbedaan tingkat OCB yang ada pada pegawai menjadi sebuah permasalahan di sebuah perusahaan. Konsep OCBS (Bettencourt, 1998; Bettencourt et al. 2001) sebagai bentuk pengembangan dari konsep OCB (Podsakoff & Mac Kenzie, 1997) bernilai penting untuk digunakan utamanya di perusahaan jasa yang mengutamakan melayani dalam proses bisnis antara lain perbankan (Junita et al., 2019). Dimensi OCBS meliputi indikator loyalitas, kualitas pelayanan dan partisipasi (Junita, 2016)

Penelitian ini merupakan pengembangan beberapa penelitian terdahulu yang mengaitkan hubungan karakteristik kepemimpinan tertentu dalam membentuk OCB pegawai. Jika riset terdahulu menggunakan konsep karakteristik *Servant Leadership* dalam analisisnya Choi, S.L., Goh, C.F., Adam, M.B.H. & Tan (2016) dan Curukovic (2019), maka signifikansi penelitian ini adalah pada pengamatan spesifik karakteristik *Servant Leadership*.

Berbagai riset terdahulu mengungkapkan bahwa *Servant Leadership* berdampak terhadap sikap dan perilaku kerja pegawai baik secara langsung maupun melibatkan variabel mediasi (Amir & Santoso, 2019), namun terkait pemberdayaan sebagai variabel penting di sektor perbankan yang berposisi sebagai mediasi dalam hubungan antara *Servant Leadership* dan OCB ditemukan ketidakkonsistenan dampak (Newman et al., 2017). Adanya ketidakkonsistenan temuan riset terdahulu terkait menjadi dasar untuk melakukan riset ini.

Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi memiliki tujuan yang harus dicapai dalam periode 5 tahun sesuai dengan Rencana Strategis Sebagai pelaksanaan dari Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/05/ 2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama, maka Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi telah menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) Tahun 2019 yang disusun dengan mengacu kepada Rencana Strategis Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Jambi Tahun 2016-2021. Alasan penelitian ini dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi karena belum ada penelitian sebelumnya yang meneliti tentang pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh *Psychological capital* pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. Sehingga penelitian ini akan dilakukan agar memiliki manfaat praktis Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi dalam membuat kebijakan untuk peningkatan perilaku

Organizational Citizenship Behavior pada pegawainya. Pengukuran tingkat capaian kinerja Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi Tahun 2019 dilakukan dengan cara membandingkan antara target dengan realisasi dari masing-masing indikator kinerja. Hasil perbandingan tersebut akan diperoleh persentase pencapaian target.

Berdasarkan observasi awal pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi membentuk kelompok tim kerja dalam pelaksanaan kegiatan pada indikator kinerja proporsi rumah tangga dengan akses berkelanjutan terhadap air minum layak perkotaan dan pedesaan, namun dalam pelaksanaannya ada pegawai yang tidak memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sehingga kerjasama dalam tim tersebut tidak dapat mencapai hasil kerja yang maksimal, seperti pada tabel 1.1 yang menunjukkan realisasi indikator kinerja proporsi rumah tangga dengan akses berkelanjutan terhadap air minum layak perkotaan dan pedesaan tidak mencapai target hanya 49,07 persen dengan kriteria kurang baik.

Tidak tercapainya indikator kinerja proporsi rumah tangga dengan akses berkelanjutan terhadap air minum layak perkotaan dan pedesaan sesuai target yang telah ditetapkan harus diteliti secara langsung kepada pegawai tersebut dan dikaitkan dengan *servant leadership*. Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi memiliki pimpinan yang mempunyai perilaku *servant leadership* yang ditunjukkan dengan ciri-ciri pemimpin yang akan mendengarkan pegawainya kemudian menganalisis dan membantu penyelesaian dari keluhan pegawainya serta seorang pemimpin juga mendengarkan suara hatinya.

Berdasarkan observasi awal mengenai *psychological capital* di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi bahwa dapat disimpulkan masih terdapat beberapa pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan target dari organisasi. Kemudian terdapat pegawai yang belum mematuhi jam kerja operasional dan tidak tepat waktu dalam menyelesaikan tugas. Kemudian terdapat pegawai yang tidak memiliki komunikasi yang baik dengan internal dan eksternal organisasi. Hal inilah yang menunjukkan bahwa *psychological capital* di Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi mengalami penurunan.

Fakta yang terjadi bahwa kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi masih belum baik, karena sasaran strategis kinerja pada tahun 2020 belum capai target yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku OCB pada pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi belum baik. Seharusnya perilaku pegawai dapat lebih baik agar dapat berdampak terhadap kinerja Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. Namun masih terdapat beberapa pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan target dari organisasi, hal ini diduga adanya pegawai yang merasakan bahwa pimpinan tidak sepenuhnya memberikan kepercayaan kepada pegawai.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Servant Leadership

Servant leadership pertama kali dikonsepsi oleh Greenleaf pada tahun 1970. Karakteristik dari perilaku kepemimpinan yang melayani tumbuh dari nilai-nilai dan keyakinan individu. Nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani. Greenleaf dalam (Kantharia, 2012) memiliki pendapat jika pemimpin yang melayani akan meningkatkan produktivitas pada sebuah organisasi.

Nwogu (2011) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* memiliki beberapa

indikator yang terbagi dalam 7 indikator. Indikator servant leadership adalah sebagai berikut: moral cinta (*agapao love*), kerendahan hati (*humility*), altruist (altruism), visi (vision), kepercayaan (trust), pemberdayaan (empowerment), layanan (service).

Organizational Citizenship Behavioral

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat mempengaruhi efektifitas dan kinerja organisasi (Organ et al., 2006). Menurut (Organ et al., 2006), tingkat OCB pegawai yang tinggi dalam organisasi akan menurunkan tingkat perputaran dan ketidakhadiran pegawai, serta dapat meningkatkan produktifitas, efisiensi organisasi dan juga kepuasan pelanggan. OCB juga berpengaruh dalam menurunkan biaya produksi dengan semakin efektif dan efisienya kinerja organisasi. Peranan penting OCB dalam organisasi juga diperkuat oleh Robbins dan Judge (2017) yang mengemukakan bahwa organisasi dengan pegawai yang memiliki tingkat OCB tinggi, akan memiliki kinerja yang lebih efektif dan efisien dari organisasi lain. Dalam penelitian yang dilakukannya mengenai kontribusi OCB pada efektifitas organisasi, Organ et al., (2006) menyatakan bahwa OCB dapat berkontribusi pada efektifitas organisasi melalui peningkatan rekan kerja, produktifitas manajerial, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dan memperkuat koordinasi kelompok kerja di dalam organisasi. Lebih lanjut lagi, Organ et al., (2006) menemukan bahwa OCB berkontribusi sebesar 19% pada varian kuantitas kinerja, 18% pada varian kualitas kinerja, 25% pada varian indikator efisiensi keuangan, dan berkontribusi sebesar 38% pada indikator layanan pelanggan (kepuasan dan keluhan pelanggan).

Chiang & Hsieh, (2012) mengatakan dalam teorinya bahwa pegawai yang melakukan *Organizational Citizenship Behavior* dikenal juga sebagai “tentara yang baik”. Terdapat lima dimensi OCB menurut Chiang & Hsieh, (2012), yaitu *altruism* (perilaku menolong), *conscientiousness* (kesungguhan dalam bekerja), *sportmanship* (toleransi yang tinggi), *courtesy* (bersikap sopan), *civic virtue* dan *organizational citizenship behavior*.

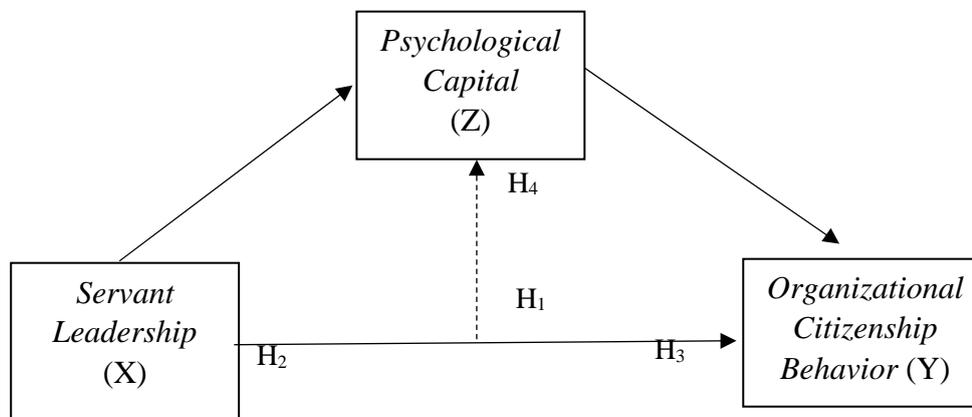
Psychological Capital

mendefinisikan Psychological Capital adalah kondisi perkembangan psikologis individu yang positif dan dicirikan: (1) memiliki keyakinan (*self-efficacy*) untuk mengambil dan menempatkan upaya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam tugas yang menantang; (2) membuat atribusi positif (*optimisme*) tentang kesuksesan sekarang dan di masa depan; (3) tekun untuk mencapai tujuan dan, bila perlu, mengarahkan kembali ke tujuan (*hope*) agar mencapai kesuksesan; dan (4) ketika dilanda oleh masalah dan kesulitan, individu tersebut akan mampu bertahan dan berusaha agar lebih baik lagi (*resiliency*) agar dapat mencapai kesuksesan.

Pada konstruk yang telah dikembangkan oleh Luthans & Morgan (2017) terdapat empat dimensi psychological capital yang terdiri dari *meaning* (keberartian), *competence* (kecakapan), *self-determination* (determinasi diri), dan *impact* (dampak). Berikut keempat dimensi tersebut yaitu *self-efficacy*, harapan (*hope*), optimis (*optimism*) dan *resiliency*

Kerangka Pemikiran

Gambar 1. Model Penelitian



Hipotesis

1. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Capital*.
3. *Psychological Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi oleh *Psychological Capital*.

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Objek penelitian adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan). Jenis data ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Teknik mengumpulkan data menggunakan perangkat kuesioner.

Adapun Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi yang terdapat 9 Bidang/UPTD dan berjumlah 263 orang pegawai negeri sipil. Berdasarkan rumus penentuan jumlah sampel dari Yamane didapat jumlah sampelnya (n) sebanyak 158,67 di bulatkan menjadi 159 dengan nilai $e=5\%$.

Pada penelitian ini pengukuran konstruk dilakukan dengan menggunakan Skala ordinal. Untuk mengukur jawaban responden, maka jawaban responden diberi skor nilai. Pemberian skor nilai dengan menggunakan Skala *Likert* yaitu Nilai 5 : Sangat Setuju (SS), nilai 4 : Setuju (S), nilai 3 : Kurang Setuju (KS), nilai 2 : Tidak Setuju (TS) dan Nilai 1 : Sangat Tidak Setuju (STS).

Metode analisis data ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan alat bantu software PLS (*Partial Least Square*). *Partial Least Square* digunakan dalam penelitian ini, karena data yang digunakan tidak berdistribusi normal dan cukup banyak jalur yang dianalisis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden berdasarkan umur bahwa diperoleh informasi bahwa dari

159 responden pada penelitian ini mayoritas responden termasuk dalam kategori umur antara 41-50 tahun yaitu sebanyak 62 orang atau 38,99 persen. Hal ini dikarenakan pegawai berumur 41-50 tahun merupakan pegawai yang sangat berpengalaman di bidang pekerjaan tersebut dan masih memiliki efektivitas kerja yang tinggi.

Sedangkan yang dilihat dari jenis kelamin bahwa partisipasi pada penelitian ini didominasi oleh responden berjenis laki-laki yaitu 111 orang atau 69,81 persen. Hal ini dikarenakan formasi pekerjaan untuk laki-laki di pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi lebih banyak dibandingkan perempuan karena sebagian besar banyak bekerja di lapangan.

Secara umum tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi sikap dalam pengambilan keputusan serta kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab yang diberikan. Dalam penelitian ini peneliti membatasi hanya pendidikan formal saja yang pernah ditempuh responden. Jenjang pendidikan paling dominan adalah sarjana atau S1 sejumlah 101 orang atau sebesar 63,52 persen.

Analisis Deskriptif

Servant Leadership

Skor rata-rata dari persepsi responden tentang implementasi servant leadership di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi hampir 90 persen pada kategori baik. Hanya pernyataan tentang pemimpin memiliki kemampuan untuk meningkatkan prestasi pegawai berada pada kategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki persepsi bahwa pemimpin memiliki gaya kepemimpinan servant leadership yang baik namun belum maksimal. Sedangkan servant leadership pada kategori baik yaitu pada pernyataan pemimpin melakukan tindakan untuk membantu menyelesaikan suatu masalah yang dialami bawahannya dalam pekerjaan yang diperintahkannya, pemimpin dapat membantu pegawai dan menyelesaikannya masalah yang dihadapi pegawai dalam pekerjaan agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik, pemimpin memiliki kerendahan hati terhadap pegawai, pemimpin menolong pegawainya dalam bekerja tanpa mengharap imbalan, pemimpin menolong semua pegawai yang membutuhkannya, pemimpin dapat memberikan promosi jabatan kepada pegawai yang telah bekerja dengan sangat baik, pemimpin melatih pegawai atau memberikan arahan kepada pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya, pemimpin peduli terhadap pegawai, pemimpin menjaga kepercayaan dari pegawai, pemimpin memberdayakan bawahannya dalam hal pekerjaan saja, pemimpin selalu bersedia membantu pegawai dalam pekerjaan yang ditugaskan kepada pegawai, pemimpin ingin membantu pegawai terlebih dahulu dan pemimpin fokus terhadap kepentingan pegawai.

Psychological Capital

Skor rata-rata dari persepsi responden tentang psychological capital di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi mencapai 100 persen pada kategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki kepercayaan diri untuk memaksimalkan motivasi kerjanya, pegawai dapat melakukan suatu tindakan saat timbul masalah dalam pekerjaan pegawai percaya dapat bekerja sesuai tujuan, pegawai percaya dapat memenuhi pekerjaan sesuai rencana, pegawai optimis dapat bekerja secara optimal dengan meningkatkan disiplin diri, pegawai dapat mempertahankan kepercayaan dirinya agar dapat bekerja dengan lebih baik lagi, pegawai memiliki kemampuan untuk bertahan dan gigih dalam menghadapi masalah pada pekerjaannya dan pegawai mampu bangkit dari kegagalan dalam pekerjaan.

Organizational Citizenship Behavioral

Skor rata-rata dari persepsi responden tentang *Organizational Citizenship*

Behavioral di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi 80 persen pada kategori baik. Hanya pernyataan tentang pegawai memiliki upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaannya berada pada kategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa *Organizational Citizenship Behavioral* di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi baik namun belum maksimal. *Organizational Citizenship Behavioral* di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi pada kategori baik dengan total skor 632.

Selanjutnya untuk *Organizational Citizenship Behavioral* pada kategori baik yaitu pada pernyataan pegawai memberi pertolongan secara sukarela, pegawai terbiasa menolong rekan kerjanya agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan cepat, pegawai bekerja melebihi deskripsi kerja yang telah ditetapkan dan diharapkan organisasi, pegawai dapat mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh, pegawai mampu beradaptasi dengan situasi dan lingkungan kerjanya, pegawai dapat menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari konflik interpersonal, pegawai dapat menghargai dan memperhatikan rekan kerja dan pegawai berpartisipasi dalam keberhasilan organisasi.

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang Di Mediasi oleh *Psychological Capital* Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi

Pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* yang di mediasi oleh *psychological capital* pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi akan dilihat dari nilai loading factor yang dihasilkan dari pengukuran model (*measurement model*).

Loading Factor

Hasil Perhitungan Model menunjukkan indikator yang dianggap telah valid adalah X1.1, X1.2, X2.1, X2.2, X3.1, X3.2, X4.1, X4.2, X5.1, X5.2, X6.1, X6.2, X7.1, X7.2, Z1.1, Z1.2, Z2.1, Z2.2, Z3.1, Z3.2, Z4.1, Z4.2, Y1.1, Y1.2, Y2.1, Y2.2, Y3.1, Y3.2, Y4.1, Y4.2 dan Y5.1 karena memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Dimensi variable *servant leadership* memiliki 14 indikator dengan loading factor terbesar dari dimensi X.6 adalah X6.1 (0,934) dan loading factor terkecil dari dimensi X5 adalah X5.1 (0,766). Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh dimensi dan indikator *servant leadership* dapat dinyatakan valid. Selanjutnya dimensi variable *Psychological Capital* memiliki 8 indikator dengan loading factor terbesar dari dimensi Z2 adalah Z2.1 (0,909) dan loading factor terkecil dari dimensi Z3 adalah Z3.1 (0,720). Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh dimensi dan indikator *Psychological Capital* dapat dinyatakan valid. Sedangkan dimensi variable *Organizational Citizenship Behavior* memiliki 10 indikator dengan loading factor terbesar dari dimensi Y4 adalah Y4.2 (0,925) dan loading factor terkecil dari dimensi Y5 adalah Y5.2 (0,417). Hal ini mengindikasikan bahwa hampir seluruh dimensi dan indikator *Psychological Capital* dapat dinyatakan valid, hanya indikator Y5.2 yang dinyatakan tidak valid.

Uji Reliability

Uji composite reliability dilakukan untuk mengetahui nilai yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya untuk digunakan. (Wiyono, 2011) Seluruh variabel dinyatakan reliabel apabila nilai loading-nya di atas 0.70. Nilai composite reliability masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
X	0,981
Y	0,969
Z	0,945

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2022

Berdasarkan tabel 1 Hasil uji *composite reliability* menunjukkan bahwa nilai seluruh variabel dapat dikatakan reliable karena memiliki nilai composite reliability lebih besar dari 0,70.

Evaluasi Inner Model

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 2 merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS 3.

Tabel 2. Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Y	0,817
Z	0,076

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2022

Tabel 2 menunjukkan hasil untuk nilai R-square sebesar 81,7 persen variabel Y dan Z sebesar 7,6 persen. Hal ini menunjukkan pengaruh *Servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* termasuk kategori kuat. Sedangkan *Servant leadership* terhadap *Psychological capital* juga termasuk kategori lemah.

Q Square

Wiyono (2011), Suatu model dianggap mempunyai nilai predictive yang relevan jika nilai Q square lebih besar dari 0 (> 0). Nilai predictive-relevance diperoleh dengan rumus sebagai berikut. Nilai predictive-relevance diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,817^2) (1 - 0,076^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,667489) (1 - 0,005776)$$

$$Q^2 = 1 - (0,332511)(0,994224)$$

$$Q^2 = 1 - 0,33059$$

$$Q^2 = 0,6694$$

Hasil perhitungan Q square pada penelitian ini adalah 0,6694 tau 66,94%. Hal ini berarti model dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan variabel endogen

Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output result for inner weight. Tabel 5.8 memberikan output estimasi untuk pengujian model structural.

Tabel 3.Result for Inner Weights

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Servant Leadership (X) -> Organizational Citizenship Behavioral (Y)	0,848	0,843	0,031	27,134	0,000
Servant Leadership (X) -> Psychological capital (Z)	0,276	0,301	0,097	2,844	0,005
Psychological capital (Z) -> Organizational Citizenship Behavioral (Y)	0,156	0,162	0,046	3,430	0,001
Servant Leadership (X) -> Psychological capital (Z) -> Organizational Citizenship Behavioral (Y)	0,043	0,050	0,022	1,971	0,049

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2022

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode Bootstrapping terhadap sampel. Pengujian dengan bootstrapping juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

Uji Hipotesis Pengaruh *Servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel *Servant leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,848. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Uji Hipotesis Pengaruh *Servant leadership* terhadap *Psychological capital*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel *Servant leadership* dengan *Psychological capital* menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,276. Nilai P Values nya adalah 0,005 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Psychological capital*.

Uji Hipotesis Pengaruh *Psychological capital* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel *Psychological capital* dengan *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,156. Nilai P Values nya adalah 0,001 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel *Psychological capital* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Uji Hipotesis Pengaruh *Servant leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dimediasi oleh *Psychological capital*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel *Servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi oleh *Psychological capital* menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,043 dengan Nilai P Values nya adalah 0,049 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Psychological capital* sebagai variabel mediasi.

Pembahasan

Pengaruh *Servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian PLS bahwa variabel *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berpengaruhnya *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karena pemimpin memiliki kemampuan untuk meningkatkan prestasi pegawai, pemimpin melakukan tindakan untuk membantu menyelesaikan suatu masalah yang dialami bawahannya dalam pekerjaan yang diperintahkannya, pemimpin dapat membantu pegawai dan menyelesaikannya masalah yang dihadapi pegawai dalam pekerjaan agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik, pemimpin memiliki kerendahan hati terhadap pegawai, pemimpin menolong pegawainya dalam bekerja tanpa mengharap imbalan, pemimpin menolong semua pegawai yang membutuhkannya, pemimpin dapat memberikan promosi jabatan kepada pegawai yang telah bekerja dengan sangat baik, pemimpin melatih pegawai atau memberikan arahan kepada pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya, pemimpin peduli terhadap pegawai, pemimpin menjaga kepercayaan dari pegawai, pemimpin memberdayakan bawahannya dalam hal pekerjaan saja, pemimpin selalubersedia membantu pegawai dalam pekerjaan yang ditugaskan kepada pegawai, pemimpin ingin membantu pegawai terlebih dahulu dan pemimpin fokus terhadap kepentingan pegawai sehingga mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu pegawai memiliki upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat, pegawai memberi pertolongan secara sukarela, pegawai terbiasa menolong rekan kerjanya agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan cepat, pegawai bekerjamelebihi deskripsi kerja yang telah ditetapkan dan diharapkan organisasi, pegawai dapat mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh, pegawai mampu beradaptasi dengan situasi dan lingkungan kerjanya, pegawai dapat menjaga menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari konflik interpersonal, pegawai dapat menghargai dan memperhatikan rekan kerja dan pegawai berpartisipasi dalam keberhasilan organisasi.

Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian Maris et al., (2015) yang menemukan bahwa Ada pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Begitu juga dalam penelitian Aprilida et al., (2019) yang menemukan terdapat hubungan yang signifikan antara *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengaruh *Servant leadership* terhadap *Psychological capital*

Berdasarkan hasil pengujian PLS bahwa variabel *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Psychological capital*. Berpengaruhnya *servant leadership* terhadap *Psychological capital* dikarenakan pemimpin memiliki kemampuan untuk meningkatkan prestasi pegawai, pemimpin melakukan tindakan untuk membantu menyelesaikan suatu masalah yang dialami bawahannya dalam pekerjaan yang diperintahkannya, pemimpin dapat membantu pegawai dan menyelesaikannya masalah yang dihadapi pegawai dalam pekerjaan agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik, pemimpin memiliki kerendahan hati terhadap pegawai, pemimpin menolong pegawainya dalam bekerja tanpa mengharap imbalan, pemimpin menolong semua pegawai yang membutuhkannya, pemimpin dapat memberikan promosi jabatan kepada pegawai yang telah bekerja dengan sangat baik, pemimpin melatih pegawai atau memberikan arahan kepada pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya, pemimpin peduli terhadap pegawai, pemimpin menjaga

kepercayaan dari pegawai, pemimpin memberdayakan bawahannya dalam hal pekerjaan saja, pemimpin selalu bersedia membantu pegawai dalam pekerjaan yang ditugaskan kepada pegawai, pemimpin ingin membantu pegawai terlebih dahulu dan pemimpin fokus terhadap kepentingan pegawai sehingga mempengaruhi *Psychological capital* yaitu pegawai memiliki kepercayaan diri untuk memaksimalkan motivasi kerjanya, pegawai dapat melakukan suatu tindakan saat timbul masalah dalam pekerjaan pegawai percaya dapat bekerja sesuai tujuan, pegawai percaya dapat memenuhi pekerjaan sesuai rencana, pegawai optimis dapat bekerja secara optimal dengan meningkatkan disiplin diri, pegawai dapat mempertahankan kepercayaan dirinya agar dapat bekerja dengan lebih baik lagi, pegawai memiliki kemampuan untuk bertahan dan gigih dalam menghadapi masalah pada pekerjaannya dan pegawai mampu bangkit dari kegagalan dalam pekerjaan.

Hasil ini sependapat dengan hasil penelitian yang dilakukan Coggins & Bocarnea, (2015), yang pertama untuk mengukur model skala penuh *Servant Leadership* dengan empat sumber daya individu *Psychological Capital* Secara umum, temuan dari penelitian ini tampaknya mengkonfirmasi bahwa hubungan positif yang signifikan secara statistik mungkin ada antara *Servant Leadership* dan *Psychological Capital*. Sebagian besar, temuan menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berhubungan positif dengan *Psychological Capital*. Meskipun model yang dihasilkan secara umum positif, temuan menunjukkan bahwa lima komponen *Servant Leadership* dalam kombinasi dengan satu sama lain menambah atau mengurangi dari masing-masing model regresi linier yang terkait dengan komponen *Psychological Capital Individu* dalam urutan dan besaran yang berbeda-beda.

Pengaruh *Psychological capital* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian PLS bahwa variabel *Psychological capital* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berpengaruhnya *Psychological capital* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karena pegawai memiliki kepercayaan diri untuk memaksimalkan motivasi kerjanya, pegawai dapat melakukan suatu tindakan saat timbul masalah dalam pekerjaan pegawai percaya dapat bekerja sesuai tujuan, pegawai percaya dapat memenuhi pekerjaan sesuai rencana, pegawai optimis dapat bekerja secara optimal dengan meningkatkan disiplin diri, pegawai dapat mempertahankan kepercayaan dirinya agar dapat bekerja dengan lebih baik lagi, pegawai memiliki kemampuan untuk bertahan dan gigih dalam menghadapi masalah pada pekerjaannya dan pegawai mampu bangkit dari kegagalan dalam pekerjaan sehingga mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu pegawai memiliki upayasukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat, pegawai memberi pertolongan secara sukarela, pegawai terbiasa menolong rekan kerjanya agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan cepat, pegawai bekerja melebihi deskripsi kerja yang telah ditetapkan dan diharapkan organisasi, pegawai dapat mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh, pegawai mampu beradaptasi dengan situasi dan lingkungan kerjanya, pegawai dapat menjaga menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari konflik interpersonal, pegawai dapat menghargai dan memperhatikan rekan kerja dan pegawai berpartisipasi dalam keberhasilan organisasi.

Hasil penelitian ini sependapat dengan (Beal III et al., 2013) yang menemukan bahwa ada korelasi positif yang kuat antara *psychological capital* dan *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang memiliki *psychological capital* tinggi cenderung memiliki *organizational citizenship behavior* tinggi. Hasil penelitian ini juga sependapat dengan (Qadeer & Jaffery, 2014) yang melakukan penelitian variabel *psychological capital*

dijadikan variabel mediator antara variabel iklim organisasi dan organizational citizenship behavior hasilnya menunjukkan bahwa hubungan yang signifikan ditemukan antara psychological capital dan iklim organisasi, di sisi lain korelasi untuk iklim organisasi dengan organizational citizenship behavior tidak signifikan, dan korelasi antara psychological capital dan organizational citizenship behavior menunjukkan hasil yang positif dan signifikan.

Pengaruh *Servant leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dimediasi oleh *Psychological capital*

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan dimediasi oleh *Psychological capital*. Berpengaruhnya *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Psychological capital* karena pemimpin memiliki kemampuan untuk meningkatkan prestasi pegawai, pemimpin melakukan tindakan untuk membantu menyelesaikan suatu masalah yang dialami bawahannya dalam pekerjaan yang diperintahkannya, pemimpin dapat membantu pegawai dan menyelesaikannya masalah yang dihadapi pegawai dalam pekerjaan agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik, pemimpin memiliki kerendahan hati terhadap pegawai, pemimpin menolong pegawainya dalam bekerja tanpa mengharap imbalan, pemimpin menolong semua pegawai yang membutuhkannya, pemimpin dapat memberikan promosi jabatan kepada pegawai yang telah bekerja dengan sangat baik, pemimpin melatih pegawai atau memberikan arahan kepada pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya, pemimpin peduli terhadap pegawai, pemimpin menjaga kepercayaan dari pegawai, pemimpin memberdayakan bawahannya dalam hal pekerjaan saja, pemimpin selalu bersedia membantu pegawai dalam pekerjaan yang ditugaskan kepada pegawai, pemimpin ingin membantu pegawai terlebih dahulu, pemimpin fokus terhadap kepentingan pegawai, pegawai memiliki kepercayaan diri untuk memaksimalkan motivasi kerjanya, pegawai dapat melakukan suatu tindakan saat timbul masalah dalam pekerjaan pegawai percaya dapat bekerja sesuai tujuan, pegawai percaya dapat memenuhi pekerjaan sesuai rencana, pegawai optimis dapat bekerja secara optimal dengan meningkatkan disiplin diri, pegawai dapat mempertahankan kepercayaan dirinya agar dapat bekerja dengan lebih baik lagi, pegawai memiliki kemampuan untuk bertahan dan gigih dalam menghadapi masalah pada pekerjaannya dan pegawai mampu bangkit dari kegagalan dalam pekerjaan sehingga mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu pegawai memiliki upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat, pegawai memberi pertolongan secara sukarela, pegawai terbiasa menolong rekan kerjanya agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan cepat, pegawai bekerja melebihi deskripsi kerja yang telah ditetapkan dan diharapkan organisasi, pegawai dapat mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh, pegawai mampu beradaptasi dengan situasi dan lingkungan kerjanya, pegawai dapat menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari konflik interpersonal, pegawai dapat menghargai dan memperhatikan rekan kerja dan pegawai berpartisipasi dalam keberhasilan organisasi.

Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan (Sari et al., 2021) yang mengatakan Variabel kemampuan melayani berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB karyawan dengan *Psychological capital* sebagai pemediasi. Pemimpin yang menerapkan karakter kepemimpinan kasih sayang, rendah hati, dan berorientasi pada pencapaian visi organisasi akan mampu meningkatkan modal psikologi pekerja.

5. Simpulan Dan Saran

Simpulan

1. Persepsi responden tentang implementasi servant leadership di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi yaitu pada kategori baik. Kemudian psychological capital di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi pada kategori sangat baik. Sedangkan Organizational Citizenship Behavioral di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi pada kategori baik
2. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi.
3. *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Psychological capital* pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi.
4. *Psychological capital* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi.
5. *Servant leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Psychological capital* sebagai variabel mediasi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi.

Saran

1. Berdasarkan hasil kuesioner bahwa pernyataan pemimpin menjaga kepercayaan dari pegawai memiliki skor terendah. Sebaiknya pemimpin dapat menjaga kepercayaan dari sebagai pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan *Servant leadership*
2. Berdasarkan hasil kuesioner bahwa pernyataan pegawai percaya dapat bekerja sesuai tujuan memiliki skor terendah. Sebaiknya pegawai dapat meningkatkan kepercayaan dirinya dalam bekerja agar dapat meningkatkan *Psychological capital* dari dalam diri pegawai.
3. Berdasarkan hasil kuesioner bahwa pernyataan Pegawai memberi pertolongan secara sukarela memiliki skor terendah. Sebaiknya pegawai dapat memberikan pertolongan secara sukarela kepada pegawai lainnya agar dapat menumbuhkan jiwa *Organizational Citizenship Behavior* dari dalam diri pegawai.
4. Bagi peneliti selanjutnya lebih disarankan agar melakukan penambahan variabel dengan menggunakan variabel-variabel lain untuk mengetahui pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, selain itu pengukuran dapat dimodifikasi dalam bentuk lain yang lebih memperhatikan sisi psikologis pegawai.

Daftar Pustaka

- Ahdiyana, M. (2009). Dimensi Organizational Citizenship Behavior dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 4(2), 109–184.
- Amir, D. A., & Santoso, C. B. (2019). Examining a servant leadership construct and its influence on organizational citizenship behavior. *Jurnal Siasat Bisnis*, 23(1), 37–49. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol23.iss1.art4>
- Aprilda, R. S., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2019). Servant leadership, Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(4), 57–64.
- Arikunto. (2009). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Revisi 6). RinekaCipta.
- Beal III, L., Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2013). Effect of Psychological Capital and Resistance to Change on Organizational Citizenship Behavior. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37, 1–11.
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of

- Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180–190.
- Choi, S.L., Goh, C.F., Adam, M.B.H., & Tan, O. K. (2016). Transformational Leadership, Empowerment, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1).
- Coggins, E., & Bocarnea, M. (2015). The Impact of Servant Leadership to Followers' Psychological Capital: A Comparative Study of Evangelical Christian Leader-Follower Relationships in the United States and Cambodia. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(4), 111.
- Constantine, C. (2017). Economic structures, institutions and economic performance. *Constantine Economic Structures*, 6(2), 1–18.
- Curukovic, A. (2019). Servant Leadership and Employee Job Satisfaction Within The Nursing Profession: The Mediating Roles of Employee Empowerment and Trust In Leader. *Dissertation Louisiana State University Shreveport*, 1(1).
- Eliza, M., & Pratiwi, N. A. (2021). Implications of Organizational Culture, Servant Leadership, Competence on Quality of Work Life and Employee Performance Syar'i Garment. *Laa Maisyir: Jurnal Ekonomi Islam*, 8(1), 103. <https://doi.org/10.24252/lamaisyir.v8i1.18674>
- Feriyanto, A. (2015). *Pengantar Manajemen*. Mediaterra.
- Fitzens. (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. Amacom.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit, Universitas Diponegoro Semarang.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organization* (Eight Edit). New Jersey : Pearson Education Inc.
- Hair, Joseph, & Jr. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Edisi 7. In *Pearson Education*.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Hasibuan, M. S. . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Howladar, adn R. (2021). The Influence Of Servant Leadership On Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect Of Organizational Commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1).
- Husein, U. (2005). *Riset pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT GramediaPustaka Utama.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen* (1st ed.). BPFE : YOGYAKARTA.
- Junita, A. (2016). The Interaction between Human and Organizational Capital in Strategic Human Resource Management. *International Research Journal of Business Studies*, 9(1), 49–62. <https://doi.org/10.21632/irjbs.9.1.49-62>
- Kantharia, B. N. (2012). Servant Leadership: An Imperative Leadership Style for Leader Managers. *SSRN Electronic Journal, October*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1980625>
- Lather, P. A. S., & Kaur, M. S. (2015). Psychological Capital as Predictors of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(5), 78–84.
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi*. Andi.

- Luthans, Fred, & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(17), 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Maris, A., Wiji, U., & Dewi, P. (2015). Pengaruh Servant leadership dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien. *Artikel Ilmiah Mahasiswa*.
- Nafei. (2015). Meta-Analysis of the Impact of Psychological Capital on Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior: A Study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*, 6(2).
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: the roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62.
- Nobari, E., Mohamadkhani, K., & Mohammad, D. A. (2014). The relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior of employees at valiasr academic complex, Islamic Azad University-Central Tehran Branch. *Int. J. Manag. Bus. Res.*, 4(4), 247–254.
- Nwogu, G. . (2011). *Exploring Servant Leadership Leader-Follower Relationships using the Patterson/Winston Shared Model, Dissertation Graduate Faculty of the School of Business And Technology Management in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Of Ph.* Prescott Valley.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: SAGE Publications.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Bhattacharya, P. (2016). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Cogent Business and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1194174>
- Purnomo, A. K. (2019). Psychological capital dan kepuasan kerja sebagai anteseden organizational citizenship behavior pada tenaga pendidik. *Jurnal Manajemen Marantha*, 19(November), 1–10.
- Qadeer, F., & Jaffery, H. (2014). Mediation of psychological capital between organizational climate and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(2), 453–470.
- Reed, L. (2016). Servant Leadership, Followership, and Organizational Citizenship Behaviors in 9-1-1 Emergency Communications Centers: Implications of a National Study. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 2(1), 5.
- Robbins, P., & Judge, T. (2017). *Organizational Behaviour*. Salemba Empat.
- Sari, N. I. P., Junita, A., & Ritonga, I. M. (2021). Hubungan Kepemimpinan Melayani Terhadap Perilaku OCB dengan Pemberdayaan Pekerja dan Interaksi Atasan Bawahan Sebagai Pemediasi serta Gender Sebagai Pemoderasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 65–76. <https://doi.org/10.14710/jab.v10i1.36131>
- Sedarmayanti. (2013). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Penerbit Mandar Maju.
- Setyawan, A. A. (2019). Pengaruh Psychological Capital Terhadap Career Success Dengan Job Crafting Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 12(2), 225–236. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v12i2.4835>
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective,

- Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Sudirno, D., Mulyani, H. S., & Prihartini, E. (2021). Psychological Capital Dan Komitmen Organisasional Pengaruhnya Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan Pt. Bpr Majalengka Jabar. *Co Management*, 4(2), 648–658.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhendi, H. (2010). *Perilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia.
- Theodora, T. H., & Ratnaningsih, I. Z. (2018). *HUBUNGAN ANTARA PSYCHOLOGICAL CAPITAL DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PRAMUNIAGA PT. X CABANG TANGERANG karyawan , terlepas dari ketentuan yang telah ditetapkan dan bertujuan untuk membantu orang*. 7(April), 285–293.
- Trompenaars, F., & Voerman, E. (2010). *Harnessing The Strength of The World's Most Powerful Management Philosophy: Servant Leadership Across Cultures*. In *New York: McGraw-Hill*.
- Trompenaars, F., & Voerman, E. (2010). (2010). *Harnessing The Strength of The World's Most Powerful Management Philosophy: Servant Leadership Across Cultures*. McGraw-Hill.
- Vondey, M. (2008). *1_Final Edited Vondey_pp3-27*. 6.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937–963.
- Wibowo, A. D., Pratiwi, E. A., Psikologi, F., Jenderal, U., & Yani, A. (2021). PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP PSYCHOLOGICAL CAPITAL PRAJURIT TNI AD DI PUSAT. *Personifikasi*, 12(1), 54–70.
- Willie Surya Setiawan. (2019). Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citinzenship Behaviour, melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediasi di PT. Cobra Dental Group. *Agora*, 7(2), 1–6.