

Pengaruh Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Leader Member Exchange, Dan Psychological Empowerment Pada Organizational Citizenship Behavior

Sekar Sari*¹, Ignatius Soni Kurniawan², Tri Ratna Purnamarini³

Fakultas Ekonomi Universitas sarjanawiyata Tamansiswa^{1,2,3}

Correspondence: sekarsarisekarsari27@gmail.com¹, soni_kurniawan@ustjogja.ac.id², t.purnamarini@ustjogja.ac.id³

Received: 20 November, 2023 | Revised: 23 November 2023 | Accepted: 19 Desember 2024

Keywords:

Leader Member Exchange;
organizational citizenship behavior;
Perceived Organizational Support;
Psychological empowerment;
Servant Leadership

Abstract

The point of this study is to look into how organizational citizenship behavior (OCB) is affected by servant leadership, LMX (leader-member exchange), physical empowerment (PE), and perceived organizational support (POS). This study uses a population of employees of the Agriculture and Food Service Office of Yogyakarta City, with 62 research respondents. The sampling technique uses accidental sampling or is filled by respondents who are willing to be involved. Data were collected using a questionnaire and processed using multiple linear regression analysis and the SPSS 23 application. The results confirmed that POS and PE positively influenced OCB. Servant leadership was found to have a negative effect, while LMX had no significant effect on OCB. The implications of the research results lead to strengthening POS and PE to strengthen employee OCB.

Kata Kunci:

Leader Member Exchange;
organizational citizenship behavior;
Perceived Organizational Support;
Psychological empowerment;
Servant Leadership

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh servant leadership, perceived organizational support (POS), leader-member exchange (LMX), dan psychological empowerment (PE) terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Penelitian ini menggunakan populasi pada pegawai Dinas Pertanian dan Pangan kota Yogyakarta dengan responden penelitian sebanyak 62 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan accidental sampling atau diisi oleh responden yang kebetulan bersedia terlibat. Data diambil menggunakan kuesioner dan diolah menggunakan analisis regresi linier berganda dan menggunakan aplikasi SPSS 20. Hasil penelitian menegaskan bahwa POS dan PE mempengaruhi secara positif OCB. Servant leadership ditemukan berpengaruh negatif, sedangkan LMX tidak berpengaruh signifikan pada OCB. Implikasi hasil penelitian mengarahkan pada penguatan POS dan PE untuk memperkuat OCB karyawan.

PENDAHULUAN

OCB sebagai tindakan yang dilakukan oleh individu melebihi peran yang diharapkan, tindakan tersebut mampu meningkatkan efektivitas dari fungsi yang ada pada organisasi (Rizky, Sunaryo, & Priyono, 2018). *OCB* dapat diterapkan pada organisasi swasta (Sholikhah & Frianto, 2022) ataupun publik (Fatmawati & Azizah, 2022). Organisasi publik melayani berbagai jenis kebutuhan atau pelayanan yang dibutuhkan masyarakat mulai dari pelayanan admistrasi, pelayanan barang maupun pelayanan jasa. Demikian juga pada Dinas Pertanian dan Pangan kota Yogyakarta yang merupakan instansi publik. Di sektor pertanian, terdapat berbagai jenis layanan yang tersedia bagi petani dan peternakan, seperti pusat penyuluhan pertanian maupun koordinasi pengembangan pertanian masyarakat. Layanan ini biasanya mencakup pasokan benih tanaman, distribusi benih, layanan konsultasi dan penyuluhan pertanian, layanan pengendalian hama, serta penyediaan informasi terkait pertanian.

Tugas instansi publik yang salah satunya berperan untuk melayani masyarakat untuk turun kelapangan secara langsung membuat pegawai melakukan bekerja secara maksimum sesuai dengan apa yang aktivitasnya (*in-role*) dan mengharapkan pekerja yang mau aktivitas diluar pekerjaannya (*extra-role*) atau *OCB*. Jika suatu organisasi mempunyai pegawai yang bekerja dengan *OCB*, maka diharapkan lembaga tersebut mampu mengatasi hambatan ketika terjadi perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal (Wulandari & Andriani, 2019). Fenomena yang terjadi pada Dinas Pertanian dan Pangan kota Yogyakarta yaitu kurangnya *OCB* pada organisasi, seperti halnya kepercayaan individu kepada organisasi untuk menyuarakan pendapatnya sehingga berpengaruh pada *OCB* yang dihasilkan pegawai kepada organisasi belum optimal. Masih perlu penguatan pegawai agar bersedia melakukan *OCB* lebih kepada organisasi, kebanggaan pada organisasi yang dibicarakan dengan pihak luar perlu lebih ditonjolkan, dan kerelaan berkinerja lebih meskipun tidak terkait reward (Bhokia, Florentinusb, Sukestiyarno, & Suminarb, 2019). Penelitian ini bermanfaat dalam menganalisis penyebab-penyebab *OCB* yang dilakukan oleh pegawai bagi organisasi, yang kemudian dapat dijadikan dasar dalam merencanakan dan mengevaluasi kebijakan *OCB* yang dilakukan oleh pegawai.

Konstruksi hubungan dalam *POS* menangkap makna pertukaran sosial dalam interaksi kerja (Retnani & Yogyakarta, 2014). Pegawai yang merasakan dukungan penuh dari organisasi akan merasa berhutang budi atas kebaikan organisasi dan merasa ingin membayarnya dengan kontribusi lebih yang berdampak pada kinerja yang melebihi tuntutan perusahaan (*OCB*) (Ummah, 2023). Dengan demikian peneliti mengajukan variabel *servant leadership*, *POS*, *LMX*, dan *PE* yang dapat mempengaruhi perilaku *OCB* pegawai. *OCB* yang dimiliki pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang dapat memajukan instansi atau organisasi.

Terdapat *research gap* dari penelitian terdahulu yang menyatakan jika *servant leadership* mempengaruhi secara positif signifikan pada *OCB* (Prasetyo & Mas'ud, 2021) dan (Manora, Titisari, & Syaharudin, 2021) sedangkan penelitian terdahulu *servant leadership* mempengaruhi secara tidak signifikan pada *OCB* (Puspasari, 2023). Pada penelitian *POS* berpengaruh secara positif signifikan pada *OCB* (Charli & Sopali, 2022; Fatmawati & Azizah, 2022) namun pada penelitian lain *POS* tidak mempengaruhi *OCB* (Sumardjo & Supriadi, 2023). Penelitian lain menyatakan *LMX* mempengaruhi *OCB* secara positif dan signifikan (Mahmudah et al., 2020; Hendrawati & Tjahjaningsih, 2019) sedangkan yang lain *LMX* tidak mempengaruhi *OCB* secara signifikan (Risnanda & Azizah, 2021). Penelitian terdahulu menemukan jika *PE* mempengaruhi

OCB secara positif signifikan (Hidayat & Lukito, 2021) (Alfiana, 2020) namun penelitian lain menyatakan *PE* tidak mempengaruhi secara signifikan pada *OCB* (Aulia Izzatunnisa, 2021). Inkonsistensi hasil riset terdahulu pada pengaruh *servant leadership*, *POS*, *LMX*, dan *PE* pada *OCB* memberi kesempatan pengujian kembali melalui penelitian ini pada pengaturan riset yang berbeda yaitu pada Dinas Pertanian dan Pangan kota Yogyakarta.

Servant Leadership. *Servant Leadership* sebagai perilaku kepemimpinan yang timbul dari afeksi yang bersumber keinginan untuk mengabdikan, khususnya yang pertama (Eka Sapengga, 2016). *Servant leadership* merupakan gaya pemimpin yang tanpa pamrih hendak melayani dan percaya bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab untuk melayani pegawai yang bekerja dibawah mereka (Perdana & Surya, 2017). *servant leadership* dapat meningkatkan kontribusi pegawai untuk melakukan peran lebih ditempat kerja (Fitri Nur Hasanah & Fachrudiy Asj'ari, 2020). Semakin tinggi *servant leadership* pada pemimpin maka semakin meningkat *OCB* yang dimiliki pegawai (Prasetyo & Mas'ud, 2021).

Perceived Organizational support. *POS* menjadi salah satu penyebab *OCB* yang diberikan pegawai. *POS* diartikan sebagai keyakinan pegawai tentang kepedulian organisasi pada kesejahteraan pegawai dan menghargai kontribusi pegawai (Ummah, 2023). *POS* dipresepsikan atas kepercayaan global mengenai sejauh mana organisasi menilai partisipasi, mengawasi kesejahteraan, keluhan, melihat kehidupan, memikirkan tujuan yang dicapai serta dapat percaya untuk tindakan adil pada pegawai (Prasetyo & Enderwati, 2016). *POS* dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi *OCB*, semakin tinggi *POS* maka *OCB* yang dimiliki juga akan meningkat dan memiliki pengaruh positif (Putra & Sriathi, 2017).

Leader member exchange. *LMX* dapat dipahami sebagai ikatan pemimpin dan pengikutnya yang saling mempengaruhi dan menegosiasikan peran yang dimiliki pengikut dalam organisasi (Hendrawati & Tjahjaningsih, 2019). *LMX* ialah kualitas ikatan timbal balik yang dimiliki atasan dan bawahan (Mayasari, 2019). Apabila interaksi atasan dan bawahan baik, pimpinan akan memiliki pandangan positif pada pengikutnya dan pengikutnya segera melakukan kinerja yang lebih baik sebagaimana mereka termotivasi berusaha lebih keras untuk melakukan tugas mereka yang dilihat sebagai *OCB* yang lebih baik (Mahmudah et al., 2020).

Psychological Empowerment. *Psychological Empowerment (PE)* diartikan sebagai kepercayaan seorang individu pada kemampuannya untuk melakukan pekerjaannya terkait dengan keterampilan dan kompetensi (Hidayat & Lukito, 2021). *PE* banyak digunakan dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi di dalam diri pegawai sehingga mencapai tujuan individu dan organisasi (Alfiana, 2020). Pemberdayaan psikologis ini dianggap dapat memberikan pengaruh positif kepada *OCB* apabila instansi memperdayakan pegawai, pegawai turut merasa sebagai bagian dari organisasi dan memberikan tanggung jawab; pegawai yang mengalami pemberdayaan cenderung ikut berpartisipasi dalam memberikan ide dan pengambilan keputusan dalam organisasi (Hidayat & Lukito, 2021). Pemberdayaan psikologi meliputi arti atau bermakna bagi pegawai; kompetensi atau yakin dengan kemampuan; *self-determination* atau rasa memiliki atas pekerjaan; dampak bahwa pekerjaannya mempengaruhi organisasi (Spreitzer, 1995).

Organizational Citizenship Behavior. *OCB* sebagai perilaku pegawai yang melampaui kewajibannya dan tidak terkait langsung dengan reward yang diakui perusahaan, sikap ini dapat menimbulkan kontribusi pada efektifitas kerja organisasi (Alfiana, 2020). Untuk meningkatkan

efisiensi perusahaan dibutuhkan individu yang memiliki kemampuan intrapersonal yang tergolong dalam lingkup *OCB* (Manora et al., 2021). *OCB* mempunyai peranan penting dalam kemajuan perusahaan sehingga *OCB* perlu ditingkatkan (Lestari & Ghaby, 2018). Seorang yang memiliki *OCB* yang tinggi akan cenderung melakukan segala sesuatu untuk organisasinya dan meningkatkan kinerja organisasi (Bhokia et al., 2019).

Servant leadership dipahami sebagai gaya kepemimpinan melayani yang berasal dari perasaan tulus dari dalam diri pemimpin. Seorang pemimpin yang bersedia melayani bawahannya akan berdampak pada kenyamanan pegawai dalam bekerja, pegawai yang merasakan keyamanan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai dan kesetiaan pegawai terhadap organisasi (Asraf Nabawi, 2023). Dengan meningkatkan kepedulian pemimpin dan organisasi dalam memperlakukan pegawai secara adil maka dapat meningkatkan kontribusi seorang pegawai dalam menjalankan peran ditempat kerja. Adanya gaya kepemimpinan yang melayani membuat loyalitas pegawai semakin meningkat di dalam pekerjaannya. Pada penelitian Perdana dan Surya (2017), Manora et al. (2021), Unud (2018), Amir (2019), serta Prasetyo dan Mas'ud (2021) ditemukan hasil bahwa *servant leadership* mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Maka H1: *Servant leadership* mempengaruhi secara positif signifikan pada *OCB*.

POS merupakan dukungan pegawai atau pegawai yang berasal dari organisasi. *POS* diartikan sebagai kepercayaan pegawai akan bahwa organisasi akan menghagai kontribusi dan kesejahteraan mereka (Zurriyati, Nastasia, & Okfrima, 2020). Karyawan akan memiliki *OCB* jika pegawai menilai organisasi tempat bekerja memberikan dukungan, kondisi ini akan meningkatkan prasaan positif dan perilaku pada organisasi (Retnani & Yogyakarta, 2014). Dengan adanya dukungan organisasi akan memberikan sikap atau perilaku pegawai yang positif dengan ini dapat mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Pada penelitian Charli dan Sopali (2022), Sutanto (2018), Pelealu (2022) dan Fatmawati dan Azizah (2022) ditemukan hasil bahwa *POS* mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Maka H2: *POS* mempengaruhi secara positif signifikan pada *OCB*.

LMX merupakan sebuah teori yang mempelajari interaksi antar pimpinan dan pengikutnya. Pertukaran antar pemimpin dengan bawahan ini menjelaskan bagaimana hubungan antara atasan dan bawahan mempengaruhi serta membahas peran bawahan dalam organisasi. Pertukaran pemimpin dan anggota merupakan hubungan pertukaran bilateral antara pemimpin dan pengikutnya pada organisasi (Lutfi & Sopiah, 2023). *LMX* ini tidak hanya melihat sikap atasan dan bawahan tetapi menekankan juga pada kualitas hubungan yang terbentuk. Pada penelitian Mayasari (2019), Sa'adah dan Rijanti (2022), Hendrawati dan Tjahjaningsih (2019), serta Mahmudah et al. (2020) ditemukan jika *LMX* mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Maka H3: *LMX* mempengaruhi secara positif signifikan pada *OCB*.

Pemberdayaan psikologis merupakan keyakinan seseorang pada pekerjaannya untuk melakukan pekerjaannya berdasarkan keterampilan dan kompetensi. PE sebagai motivasi dari dalam diri yang diwujudkan dalam empat kognisi pegawai terhadap peran pekerjaannya (Alfiana, 2020). Dengan adanya *PE* kognisi motivasi dari salah satu set yang di bentuk dari lingkungan kerja sehingga dapat mencerminkan orientasi individu yang aktif pada peran pekerjaan yang dilakukan. Pada penelitian Sukmayanti dan Sintaasih (2018) serta Hidayat dan

Lukito (2021) ditemukan PE mempengaruhi secara positif signifikan atas OCB. Maka H4: PE mempengaruhi secara positif dan signifikan pada OCB.

METODE

Penelitian ini dilakukan pada populasi pada pegawai dinas pertanian dan pangan kota Yogyakarta. Sampel ditetapkan menggunakan slovin dari populasi sebanyak 150 pegawai.

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

$$n = 150 / (1 + 150 \times 0,10^2)$$

$$n = 60$$

Sampel yang digunakan adalah 62 responden, yang sudah melebihi hasil perhitungan slovin, sedangkan pengambilan sampel menggunakan teknik *accidental sampling* atau pada pegawai yang kebetulan bersedia menjadi responden. Peneliti memberikan kuesioner ke bagian informasi pada Dinas pertanian dan pangan kota yogyakarta kemudian dibantu staff untuk disebarkan ke seluruh pegawai. Dalam menjaga kualitas pengumpulan data, peneliti memberikan penjelasan tujuan pengiriman kuesioner ke bagian informasi beserta surat izin penelitian. Data dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Peneliti menggunakan instrumen skala likert 1-5 dengan derajat tingkat persetujuan. Pengukuran yang digunakan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 pengukuran

| No | Variabel | Indikator penelitian |
|----|---|--|
| 1. | <i>Servant leadership</i> | 1. Kasih yang murni atau agape (<i>agape love</i>) 2. Kerendahan hati (<i>humility</i>) 3. Visi (<i>vision</i>) 4. Percaya (<i>trust</i>) 5. Pemberdayaan (<i>empowerment</i>) |
| 2. | <i>Perceived organizational support (POS)</i> | 1. Keadilan (Fairness) 2. Dukungan supervisor (<i>supervisor support</i>) 3. Penghargaan organisasional dan kondisi kerja |
| 3. | <i>Leader member exchange (LMX)</i> | 1. Afeksi 2. Loyalitas 3. Kontribusi 4. Respek/ rasa hormat |
| 4. | <i>Psychological empowerment (PE)</i> | 1. <i>Meaning</i> (kebermaknaan). 2. <i>Competence</i> (kompetensi diri). 3. <i>Self determination</i> (penentuan diri sendiri). 4. <i>Impact</i> (dampak). |
| 5. | <i>OCB</i> | 1. <i>Altruism</i> . 2. <i>Conscientiousness</i> . 3. <i>Sportsmanship</i> . 4. <i>Courtesy</i> . 5. <i>Civic virtue</i> . |

Sumber: *servant leadership* (Dennis, Bocarnea, & Dennis, 2005), *perceived organizational support* (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002), *leader-member exchange* (Liden & Maslyn, 1998), *psychological empowerment* (Spreitzer, 1995), *organizational citizenship behavior* (Organ, 1988) .

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Item uji validitas dinyatakan valid jika nilai rhitung > rtabel 0.250 (2 tail; n=62-2; $\alpha=0.05$). Pengujian menghasilkan r hitung *servant leadership* (0.557 s.d. 0.745), *POS* (0.730

s.d. 0.885), *LMX* (0.561 s.d. 0.705) dan *PE* (0.620 s.d. 0.768) > 0.250 sehingga semua item valid. Cronbach's alpha *servant leadership* (0.762), *POS* (0.934), *LMX* (0.844), dan *PE* (0.895) > 0.60 atau instrumen reliabel. Karakteristik responden pada Tabel 2 menyajikan jumlah responden 62 orang terdiri dari 37 (59.7%) laki-laki dan 25 (40.3%) perempuan. Status kepegawaian didominasi pegawai tetap sejumlah 58 orang (93.5%). Usia pegawai didominasi > 50 tahun sejumlah 19 (30.6%) orang, mayoritas berpendidikan terakhir D1/D2/D3/D4 dengan jumlah 39 (62.4%). Berdasarkan masa kerja mayoritas memiliki masa kerja 2-5 tahun sejumlah 43 responden (69.4%).

Tabel 2 Karakteristik Responden

| Kategori | Ket. | Jumlah | Persen |
|---------------------|-------------|--------|--------|
| Jenis kelamin | Laki-Laki | 37 | 59.7% |
| | Perempuan | 25 | 40.3% |
| Satatus kepegawaian | Tidak tetap | 4 | 6.5% |
| | Tetap | 58 | 93.5% |
| Umur (tahun) | 20-30 | 13 | 21% |
| | 31-40 | 15 | 24.2% |
| | 41-50 | 15 | 24.2% |
| | >50 | 19 | 30.6% |
| Pendidikan terakhir | SD | 2 | 3.2% |
| | SMP | 6 | 9.7% |
| | SMA | 15 | 24.2% |
| | D1/D2/D3/D4 | 39 | 62.9% |
| Masa kerja (tahun) | 2-5 | 2 | 3.2% |
| | < 2 | 17 | 27.4% |
| | 2-5 | 43 | 69.4% |

Sumber: Data primer diolah, 2023

Hasil uji asumsi klasik (Tabel 3) menyatakan tidak terjadi heterokedastisitas (*Glejser test*, $p > 0.05$), dan normalitas juga terpenuhi (Kolmogrov-Sminorv test, Asymp. Sig. > 0.05). Multikolonieritas tidak terjadi pada model regresi dengan *tolerance* > 0.10 dan *VIF* < 10.

Tabel 3 Uji Asumsi Klasik

| Independen | Dependen | Multicollinearity | | Glejser Test | Kolmogorov-Smirnov Test |
|------------|------------|-------------------|-------|--------------|-------------------------|
| | | Tol. | VIF | Sig. | Asymp.sig |
| <i>SL</i> | <i>OCB</i> | 0.572 | 1.749 | 0.252 | 0.368 |
| <i>POS</i> | | 0.519 | 1.927 | 0.620 | |
| <i>LMX</i> | | 0.743 | 1.347 | 0.592 | |
| <i>PE</i> | | 0.771 | 1.298 | 0.755 | |

Keterangan: *SL* = servant leadership; *POS* = perceived organizational support; *LMX* = Leader member exchange; *PE* = psychological Empowerment.

Sumber data: Data primer diolah, 2023.

Hasil olah H1 memperlihatkan t hitung -2.394 dan sig. $0.020 < 0.05$ ditemukan nilai negatif sehingga H1 mempengaruhi positif signifikan pada *OCB* tidak didukung. Hasil H2 menunjukkan nilai t hitung 2.085 dan sig. $0.042 < 0.05$ maka *POS* mempengaruhi secara positif signifikan pada *OCB* atau didukung. Hasil H3 menunjukkan jika t hitung 0.367 dan sig. $0.715 > 0.05$, sehingga *LMX* mempengaruhi tidak signifikan pada *OCB* atau tidak didukung. Hasil H4 menunjukkan nilai t 4.616 dan sig. $0.000 < 0.05$ sehingga *PE* mempengaruhi positif signifikan pada *OCB* atau didukung.

Tabel 4 Hasil Regresi Linier Berganda

| Bebas | Terikat | Unst. Coef. | | t | Sig. | Adj.R ² |
|------------|------------|-------------|----------|--------|-------|--------------------|
| | | B | Std. Err | | | |
| <i>SL</i> | <i>OCB</i> | -0.668 | 0.279 | -2.394 | 0.020 | 0.397 |
| <i>POS</i> | | 0.291 | 0.140 | 2.085 | 0.042 | |
| <i>LMX</i> | | 0.046 | 0.127 | 0.042 | 0.715 | |
| <i>PE</i> | | 0.621 | 0.134 | 0.523 | 0.000 | |

Keterangan: *SL* = *servant leadership*; *POS* = *perceived organizational support*; *LMX* = *Leader member exchange*; *PE* = *psychological Empowerment*.

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*

Hasil H1 yaitu *servant leadership* mempengaruhi secara positif pada *OCB* tidak terbukti. Temuan ini tidak sejalan dengan Amir (2019), Manora et al. (2021), serta Prasetyo dan Mas'ud (2021) jika *servant leadership* mempengaruhi positif pada *OCB*. Indikator yang memiliki penilaian terendah pada variabel *servant leadership* yaitu "atasan saya bertindak dengan integritas dan kejujuran serta memberi saya kesempatan untuk menentang keputusan mereka" (rerata=3.460) dan nilai tertinggi pada *servant leadership* "Atasan saya secara terbuka membahas dilema etika yang ada di depan saya, dengan menekankan bahwa melakukan hal yang benar lebih penting daripada terlihat baik di depan rekan kerja saya" (rerata=3.83). Supervisor yang mampu menjelaskan peran bawahan dalam organisasi dan bagaimana tugas bawahan akan berkontribusi pada misi tim secara keseluruhan, namun ketidakjelasan peran dan tugas yang diharapkan ketika pimpinan menggunakan gaya *servant leadership* berdampak beda. Ketidakjelasan berdampak menimbulkan kebingungan sehingga membuat bawahan kurang berpartisipasi dalam perilaku sukarela.

Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*

H2 mendukung jika *POS* mempengaruhi secara positif signifikan *OCB*. Sesuai dengan Sutanto (2018), Pelealu (2022), Fatmawati dan Azizah (2022), serta Charli dan Sopali (2022) bahwa *POS* berpengaruh secara positif signifikan pada *OCB*. *POS* memiliki hasil nilai indikator rendah pada "Bantuan tersedia dari organisasi ketika saya memiliki masalah" (rerata=3.59) dan nilai tertinggi "Organisasi menghargai kontribusi saya untuk kesejahteraan" (rerata=3.83). Tingginya dukungan organisasi yang dirasakan membuat pegawai ingin membalas budi melalui aktivitas berupa kontribusi lebih pada organisasi, sehingga akan meningkatkan perilaku *OCB* pada pegawai bagi pengembangan instansi.

Pengaruh langsung *leader-member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior*

Hasil H3 menyatakan jika *LMX* tidak mempengaruhi *OCB*. Sesuai kajian terdahulu tidak adanya pengaruh signifikan *LMX* pada *OCB* (Risnanda & Azizah, 2021). Tidak adanya pengaruh dapat disebabkan bawahan kurang memahami perilaku yang diharapkan. Akan tetapi tindakan atasan tidak dipahami bawahan sehingga berpengaruh *OCB* yang diharapkan. Kesesuaian nilai yang rendah antara individu dan organisasi juga dapat menjadi penyebabnya, pegawai menjadi kurang terikat secara emosional sehingga enggan memberi kontribusi lebih. Terdapat indikator dengan nilai jawaban terendah pada *leader-member exchange* yaitu "atasan saya membela tindakan pekerjaan saya kepada seorang supervisor, dengan pengetahuan lengkap tentang masalah yang dimaksud" (rerata=3.22) dan hasil tertinggi "Atasan saya sangat menyenangkan diajak bekerja sama" (rerata=3.90).

Pengaruh *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior*

Hasil H4 menunjukkan jika *PE* mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Temuan ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan bahwa *PE* mempengaruhi linier *OCB* (Sukmayanti & Sintaasih, 2018; Alfiana, 2020; dan Hidayat & Lukito, 2021). Terdapat nilai terendah pada indikator *psychological empowerment* “Saya memberikann laporan/proyeksi penjualan/agenda kerja lebih awal dibandingkan seharusnya’ (rerata=3.66) dan indikator tertinggi “Saya selalu memfokuskan pada apa yang benar, daripada sisi negatifnya” (rerata=4.04). Sebuah organisasi yang memberdayakan pegawai menjadikan pegawai merasa bagian dari organisasi dan melakukan tanggung jawab peran yang lebih.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilaksanakan pada pegawai Dinas Pertanian dan Pangan kota Yogyakarta yang tujuannya untuk menguji *servant leadership*, *POS*, *LMX*, dan *PE* terhadap *OCB*. *POS* dan *PE* terbukti mempengaruhi *OCB* secara positif signifikan, Hasil ini dapat menjadi refrensi bagi peneliti dimasa yang akan mendatang. Bagi organisasi implikasinya adalah bahwa memperkuat *POS* dan *PE* maka *OCB* akan meningkat. Perbaikan *POS* dapat dilakukan pada item yang masih dinilai lemah yaitu pada bantuan bagi pegawai ketika mengalami masalah, sedangkan perbaikan pada *PE* yaitu terkait penyerahan laporan atau rencana kerja lebih awal dari batas waktu. Penelitian menghasilkan temuan jika *servant ledership* mempengaruhi signifikan *OCB* namun ditemukan pengaruh negatif sehingga H1 tidak didukung, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk memahami alasannya. Koefisien determinasi memperlihatkan masih ada variabel yang meningkatkan *OCB* namun belum diteliti, misalnya bagaimana peran pemimpin dengan gaya transformal memiliki pengaruh kuat pada *OCB* (Syahril, Subiyanto, & Kurniawan, 2022).

DAFTAR RUJUKAN

- Alfiana, D. (2020). Peran Perceived Organizational Support dan Psychological Empowerment terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 839–851. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n3.p839-851>
- Amir, D. A. (2019). the Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: the Role of Trust in Leader As a Mediation and Perceived Organizational Support As a Moderation. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.22146/jlo.42946>
- Asraf Nabawi. (2023). Bisma jurnal bisnis dan manajemen. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen Volume 6 No. 1 Agustus*, 17(1), 49–56.
- Aulia Izzatunnisa, D. (2021). psychological empowerment. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2), 329–341.
- Bhokia, H., Florentinusb, T. S., Sukestiyarno, Y. L., & Suminarb, T. (2019). Strategi Peningkatan Produktivitas Guru SMAN di Kabupaten Flores Timur Melalui Organization Citizenship Behavior (OCB). *SSeminar Nasional Pascasarjana 2019*, 2(1), 680–688.
- Charli, C. O., & Sopali, M. F. (2022). Pengaruh Perceived Organization Support (Pos), Karakteristik Pekerjaan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Cv Rezki Islami Tauhid. *Ensiklopedia of Journal*, 4(2), 159–168. <https://doi.org/10.33559/eoj.v4i3.1042>
- Dennis, R. S., Bocarnea, M., & Dennis, R. S. (2005). Development of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 1–22. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Eka Sapengga, S. (2016). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Agora*, 4(1), 645–650.
- Fatmawati, A., & Azizah, S. N. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai

- Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 4(2), 154–180. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v4i2.78>
- Fitri Nur Hasanah, & Fachruday Asj'ari. (2020). Pengaruh Servant Leadership Dan Keadilan Prosedural Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Bagian Produksi Di PT Lumina Packaging Sidoarjo. *Journal of Sustainability Business Research (JSBR)*, 1(1), 295–300. <https://doi.org/10.36456/jsbr.v1i1.3008>
- Hendrawati, S. R., & Tjahjaningsih, E. (2019). Efektivitas Leader Member Exchange (LMX) dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Moderasi Person Organization Fit (PO - Fit). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 26(1), 58–69.
- Hidayat, A., & Lukito, H. (2021). Pengaruh Pemberdayaan Psikologis, Kepemimpinan Trasformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Menara Ekonomi : Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 7(1), 1–11. <https://doi.org/10.31869/me.v7i1.2533>
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Lutfi, & Sopiah. (2023). Leader Member Exchange Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan UMKM: Scoping Review. *Dharma Ekonomi*, 30(1), 57–77. <https://doi.org/10.59725/de.v30i1.73>
- Mahmudah, R., Indahwati, A., & Thamrin, Y. (2020). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Perawat Suku Bugis-Makassar Instalasi Rawat Inap RSUD Labuang Baji. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Maritim*, 3(1), 93–100. <https://doi.org/10.30597/jkmm.v3i1.10297>
- Manora, R. T. E., Titisari, P., & Syaharudin, M. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Empowerment dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Royal Hotel n'Lounge Jember. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 97–101. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v8i1.15853>
- Mayasari, I. (2019). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Quality Work Of Life (QWL) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Nadhatul Ulama (STAINU) Jakarta. 10(2), 45–57.
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Pelealu, D. R. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support, Psychological Well-Being, and Person Job Fit on Organizational Commitment through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Variable Intervening in Automotif Companies. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 9(4), 81–94. <https://doi.org/10.36347/sjebm.2022.v09i04.003>
- Perdana, I., & Surya, I. (2017). Pengaruh Servant Leadership Dan Trust in Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(6), 3225–3321.
- Prasetyo, K. D., & Mas'ud, F. (2021). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Servant Leadership, Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi pada Karyawan Hotel Grasia Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(1), 1–11.
- Prasetyo, M. S., & Enderwati, M. L. (2016). *M. Lies Enderwati, M.Si Dosen Jurusan Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta*. 5(6), 562–573.
- Puspasari, R. (2023). Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 331–340. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.997>
- Putra, P. D. P., & Sriathi, A. . A. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 4800–4828.
- Retnani, L., & Yogyakarta, U. R. (2014). *Vol. V, No. 1, Februari 2014 | JBTI*. V(1), 138–149.
- Risnanda, H. E., & Azizah, S. N. (2021). Pengaruh Efikasi Diri, Leader Member Exchange, dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Koperasi Primkoveri – 08

- Kebumen Hardian. *Экономика Региона*, (August), 1–13.
- Rizky, S. N., Sunaryo, H., & Priyono, A. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan. *E – Jurnal Riset Manajemen*, 9(1), 73–85.
- Sa'adah, N., & Rijanti, T. (2022). The Role of Knowledge Sharing , Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance : An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 112–131.
- Sholikhah, C. I. R., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Pada Perusahaan Ritel. *Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya*, 10(1), 291–301.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Sukmayanti, N. K., & Sintaasih, D. K. (2018). The Effect of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Journal of Business and Management*, 20(5), 1–8. <https://doi.org/10.9790/487X-20050340108>
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Quality - Access to Success*, 24(192), 376–384. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45>
- Sutanto, M. (2018). Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Organizational Trust Sebagai Variabel *Agora*, 6(1), 1–10.
- Syahril, I., Subiyanto, D., & Kurniawan, I. S. (2022). *Building Organizational Citizenship Behavior Through Psychological Contract Mediation and Exogenous Variables Transformational Leadership and Organizational Support of Ny . Suharti Fried Chicken Restaurant Employees*. 13(1). <https://doi.org/10.18196/mb.v13i1.12876>
- Ummah, K. M. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Self Efficacy Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *MIZANIA: Jurnal Ekonomi Dan Akuntansi*, 7(2), 883–894. <https://doi.org/10.47776/mizania.v2i1.468>
- Unud, E. M. (2018). *Pengaruh Servant Leadership Dan Empowerment Terhadap Organizational support Citizenship Behavior Pada Karyawan Asa Villa Seminyak Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Abstrak Pendahuluan Pariwisata Indonesia khususnya Bali m*. 7(1), 29–55.
- Wulandari, S., & Andriani, C. (2019). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Tentara Dr . Reksodiwiryo Padang. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 01(1), 73–82.
- Zurriyati, Z., Nastasia, K., & Okfrima, R. (2020). Hubungan antara Perceived Organizational Support dengan Kinerja Karyawan Bidang Produksi di PT Batanghari Barisan Padang. *Psyche 165 Journal*, 13(2), 190–196. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v13i2.68>