

---

***SERVANT LEADERSHIP DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS) TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI***

**Ramdani<sup>1</sup>, Yana Ernawan<sup>2</sup>, Dedeng Abdul Gani Amrulloh<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>STIE DR. KH EZ Muttaqien Purwakarta

Email: [dedeng.amrullah@gmail.com](mailto:dedeng.amrullah@gmail.com)

**Abstrak**

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku yang dilakukan oleh individu atau karyawan secara sukarela yang bukan merupakan kewajiban pekerjaan dan tanpa meminta imbalan apapun sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam organisasi. Perilaku OCB karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek tidak begitu saja muncul dengan sendirinya melainkan didorong oleh faktor-faktor tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Servant Leadership dan Persepsi Organizational Support (POS) terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif verifikatif dengan jumlah sampel sebanyak 75 orang. Hasil penelitian menunjukkan baik secara parsial maupun simultan bahwa kepemimpinan pelayan dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan dimana persepsi dukungan organisasi merupakan faktor yang paling dominan.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Pelayan, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior.*

**Abstract**

*Organizational citizenship behavior (OCB) is a behavior carried out by individuals or employees voluntarily which is not a job obligation and without asking for anything in return so as to increase efficiency and effectiveness in the organization. OCB behavior of employees of PT. Cikampek Kujang fertilizer does not just appear by itself but is driven by certain factors. This research aims of researching the influence of servant leadership and perceived organizational support (POS) on the Organization Citizenship Behavior (OCB) of employees. The research method used is descriptive verification with a total sample of 75 people. The results showed both partially and simultaneously that servant leadership and perceived organizational support had a significant influence on the Organizational Citizenship Behavior of employees in which perceived organizational support was the most dominant factor.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior.*

**A. PENDAHULUAN**

Perubahan bisnis yang cepat sebagai dampak globalisasi, revolusi industri 4.0, society 5.0 dan pandemik global (COVID-19), mendorong perubahan pengelolaan sumber daya manusia yang dinamis dalam setiap organisasi. Setiap organisasi mendorong pengelolaan sumber daya manusia yang dinamis dan fleksibel dengan mendukung karyawan menemukan perilaku inovatif yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Perubahan manajemen organisasi yang diwujudkan dalam dukungan terhadap perilaku produktif karyawan tidak terlepas dari peran penting kepemimpinan dalam pencapaian tujuan organisasi,

kepuasan *stakeholders* dan peningkatan nilai organisasi (Amrulloh, dkk, 2022). Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dan kepemimpinan yang efektif yang mereka rasakan akan berdampak pada perubahan perilaku karyawan (*behavioral outcome*) di tempat kerja seperti perilaku saling membantu, kebersamaan dan gotong royong. Kinerja perilaku tersebut diistilahkan dengan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimaknai sebagai perilaku pro-sosial atau tindakan ekstra yang dilakukan oleh individu karyawan yang melebihi deskripsi peran yang ditentukan dalam perusahaan, dan perilaku ini secara keseluruhan mendorong fungsi organisasi secara efektif (Husniati & Pangestuti, 2018). (Podsakoff, MacKenzi, & Podsakoff, 2018); (Rose, 2016)

Perilaku yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam organisasi sangat berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Perubahan perilaku kebersamaan sosial atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi orientasi setiap organisasi, tetapi tidak semua organisasi dapat mencapainya dengan baik. Sering ditemukan dalam suatu organisas, karyawan tidak dapat bekerjasama dan menunjukkan sikap saling tolong menolong dalam bekerja. Karyawan lebih cenderung apatis dan kepedulian yang rendah terhadap rekan kerja yang membutuhkan bantuan, hal ini ditunjukkan ketika rekan kerja memiliki kendala dalam menyelesaikan karena mendapatkan tugas tambahan yang harus segera selesaikan, karyawan tersebut cenderung bekerja sendiri dan rekan kerja lainnya sama sekali tidak menawarkan bantuan. Indikasi lain dari lemahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah karyawan tidak menunjukkan sikap serius dan kesungguhan dalam bekerja.

Indikasi lain yang sering terlihat dalam hubungan kerja adalah lemahnya tanggung jawab dan kewajiban karyawan dalam bekerja adalah menunjukkan sikap disiplin dan integritas kerja (*civic virtue*), karyawan cenderung bersikap indisipliner seperti datang ke kantor terlambat padahal jam kerja dan kepulangan sudah ditentukan. Perilaku yang tidak menunjukkan adanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan yang lainnya dapat dilihat dari sikap karyawan ketidak ada masalah yang berkaitan dengan personal. Ketika perusahaan melalui manajernya mengeluarkan kebijakan yang tidak sesuai dengan harapan beberapa karyawan, mereka cenderung tidak menunjukkan sikap yang baik terhadap atasan. Seperti tidak menyapa atasan ketika ketemu dikantor atau diluar kantor dengan sewajarnya, hal ini tidak menunjukkan sikap *sportsmanship* sebagai warga organisasi yang seharusnya diimplementasikan.

Permasalahan rendahnya perilaku sosial *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dihadapi oleh banyak organisasi, hasil penelitian sebagaimana diungkapkan di atas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) penting bagi organisasi untuk mendorong kinerja karyawan baik secara individual maupun organisasi secara keseluruhan, dengan demikian penting bagi organisasi melakukan langkah-langkah strategis dan teknis untuk mendorong perilaku sosial karyawan di temat kerja atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Langkah teknis yang dapat dilakukan organisasi adalah memahami faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain krisis kepercayaan terhadap pemimpin, persepsi pegawai atas kebijakan-kebijakan perusahaan, beban kerja, rasa bosan pada pekerjaan, dan bahkan adanya masalah pribadi (Devianita, Umaroh, & Imawati, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian, faktor penting yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan adalah sikap dan perilaku kepemimpinan, gaya kepemimpinina merupakan faktor yang menentukan atau *antecedent* dari OCB (Podsakoff et al., 2018). Salah satu gaya kepemimpinan yang relative sesuai untuk mendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan adalah gaya kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) (Parris & Peachey, 2013); (Eva, et.al, 2019); (Newman, et.al, 2017); (Zhang et al., 2021); (Amrulloh, dkk, 2022). Faktor lain yang berpengaruh terhadap *Organizational*

*Citizenship Behavior* (OCB) adalah persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support* (POS) yaitu *perceived organizational support* sebagai suatu tingkat keyakinan karyawan yang di pengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman-pengalaman dan pengamatan mengenai bagaimana cara organisasi memperlakukan karyawan-karyawannya secara umum (Jeong & Kim, 2021), hasil penelitian dari (Andrade & Neves, 2022); (Susanto, 2023); (Ridwan & Puspa, 2022).

Berdasarkan uraian di atas yang menjadi fokus penelitian ini adalah pengujian empiris faktor Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*), dan persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan bagian produksi sebagai ujung tombak pelaksanaan produksi pada salah satu perusahaan milik negara, yaitu PT. Pupuk Kujang (Persero) yang di Cikampek, Jawa Barat.

## **B. KAJIAN PUSTAKA**

### **1. Kepemimpinan Pelayan**

Kepemimpinan pelayanan (Greenleaf 1977) merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang untuk melayani terlebih dahulu semua kepentingan *stakeholders*, yang dimaknai bahwa seorang pemimpin pelayanan mengerahkan perilaku dan kemampuannya untuk membuat orang lain puas terhadap kepemimpinannya, kemudian mereka memiliki motivasi untuk berbuat lebih sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya (van Dierendonck & Patterson, 2018). Kepemimpinan pelayanan dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang memberikan manfaat bagi organisasi melalui membangunkan, menarik dan mengembangkan karyawan serta bermanfaat bagi karyawan atau pengikut dengan melibatkan mereka secara keseluruhan baik hati, jiwa dan pikirannya (Amruloh, dkk, 2022).

Kepemimpinan pelayan merupakan gaya kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani (Martian, 2021). Sebagai sebuah konsep, gaya kepemimpinan pelayanan merupakan pendekatan kepemimpinan yang holistik yang melibatkan pemimpin dan pengikutnya melalui orientasi pelayanan, fokus pada autentisitas, menekankan pada hubungan, motivasi spiritual dan mengubah pengaruh sedemikian rupa sehingga pemimpin dan pengikutnya berubah sesuai dengan apa yang diinginkan (Sendjaya, 2015); (Laub, 2018) dan kepemimpinan pelayanan cenderung fleksibel karena etika yang digunakan tergantung pada situasi kebutuhan organisasi (Eva et al., 2019).

Sebagai pendorong adanya perubahan perilaku sosial pengikutnya atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) konsep kepemimpinan pelayanan relative sesuai. kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*) menempatkan kebutuhan pengikutnya sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan seperti rekan kerja. Konsep kepemimpinan ini adalah suatu konsep kepemimpinan yang paling berkarisma dari segi moral. Ia memandang kepemimpinan bukan sebagai posisi atau status, tetapi sebagai kesempatan untuk melayani guna mengembangkan orang lain dengan sepenuhnya. Secara teoritis, kepemimpinan ini mampu menciptakan motivasi dan kinerja yang optimal kepada para pengikutnya (Nenobais, 2020).

Secara empiris berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Salah satu gaya kepemimpinan yang relative sesuai untuk mendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan adalah gaya kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) (Parris & Peachey, 2013); (Eva et al., 2019); (Newman, et.al, 2017); (Zhang et al., 2021); (Amruloh, dkk, 2022).

### **2. *Perceived Organizational Support* (POS)**

*Perceived Organizational Support* (POS) merupakan keyakinan karyawan terhadap organisasi mereka, dimana organisasi tersebut memperhatikan kesejahteraan mereka, menyediakan sumber daya untuk membantu mereka dalam mengelola tuntutan yang terkait

dengan pekerjaan dan peran kerja mereka (Eisenberger et al.1986); (Rhoades & Eisenberger, 2002) dalam (Dwitarsari, Ilhamuddin, & Widyasari, 2015); (Detnakarin & Rurkkhum, 2019); (Andrade & Neves, 2022); (Jeong & Kim, 2021).

Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam (Aswin & Rahyuda, 2017) dan (Zhao, Wu, Sun, & Chen, 2012) menjelaskan bahwa organisasi yang mengarah pada pelaksanaan *Perceived Organizational Support* (POS), adalah organisasi yang memiliki ciri antara lain *pertama* : organisasi yang *fairness* yaitu mendorong keadilan struktural yang dipandang oleh karyawan dapat dilihat dari aturan formal yang berfokus pada pengambilan keputusan yang mempengaruhi karyawan, termasuk didalamnya pemberitahuan yang cukup sebelum keputusan diambil, penerimaan informasi yang akurat, serta karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. *Kedua* : *Supervisor Support*, organisasi ini mendorong karyawan membentuk pandangan umum terhadap bagaimana supervisor mereka menilai/menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap well-beingnya, dan *ketiga* : *Organizational Rewards and Conditions*. Indikator ini dilakukan organisasi terhadap penghargaan dan kondisi kerja yang dihubungkan dengan pengakuan, pembayaran atau upah, promosi, keamanan kerja, otonomi, peran yang dapat memicu stres (*role stressors*).

Penelitian empiris dari (Andrade & Neves, 2022); (Susanto, 2023); (Ridwan & Puspa, 2022) membuktikan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB). Studi-studi ini telah menunjukkan bahwa ketika pekerja menganggap organisasi mereka mendukung, memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan mereka, mereka menunjukkan lebih banyak OCB baik dalam tingkat individual maupun organisasi.

### **3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Pemahaman organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai perilaku sosial karyawan sangat penting. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai suatu konsep aplikatif menurut merupakan perilaku karyawan terhadap rekan kerja dan perusahaan, dimana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat positif bagi perusahaan. Secara konseptual, OCB pertama kali diungkapkan oleh Dennis W. Organ (1988) untuk menggambarkan perilaku luar biasa anggota organisasi diluar tugas dan fungsinya dalam organisasi. Deefinis tersebut mengandung makna bahwa OCB merupakan perilaku individu yang diskresioner (memiliki kebebasan untuk menentukan keputusan sendiri dalam berbagai situasi), tidak berhubungan langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal atau diluar tugas utama individu tersebut dalam organisasi, dan perilaku ini secara keseluruhan mendorong fungsi organisasi secara efektif (Podsakoff et al., 2018); (Rose, 2016).

Sebagai kinerja perilaku (*behavioral outcome*) karyawan secara individual maupun perilaku karyawan secara keseluruhan organisasi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), memiliki peran yang sangat penting untuk diwujudkan dalam organisasi. Karyawan secara individu yang memiliki perilaku sosial yang baik akan mampu mendorong fungsi organisasi menjadi lebih efektif. Perilaku sosial ini akan lebih signifikan dalam mendorong kinerja organisasi jika dilakukan secara bersama dan terstruktur dalam organisasi.

Pada kerangka konseptual di atas dijelaskan bahwa penerapan OCB efektif jika didukung oleh kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang relative komprehensif yang secara langsung mendorong perilaku adalah gaya kepemimpinan pelayan (*servant leadership*). Di sisi lain dukungan penuh organisasi yang mampu mewujudkan rasa percaya dari para karyawan terhadap organisasi menjadi syarat yang lain. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

- H1 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan pelayan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- H2 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- H3 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan *Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership)* dan *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur hubungan antar variabel dengan metode deskriptif verifikatif. Variabel penelitian ini terdiri dari *Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership)*, *Perceived Organizational Support (POS)* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Data dikumpulkan dari karyawan bidang produksi pada PT Pupuk Kujang (Persero) yang berjumlah 305 orang, dari data tersebut sampel penelitian sebanyak 75 orang yang diambil secara proporsional dengan metode sampling *proporsionate simple random sampling*.

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner tertutup yang disusun dengan skala likert (1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju). Setelah melalui proses penilaian validitas dan reliabilitas kuisioner, data dianalisis dengan menggunakan Regresi Linier Berganda dengan bantuan IBM SPSS v.26. Pengujian hipotesis dan penarikan kesimpulan hasil penelitian menggunakan uji T dan Uji F

Pada penelitian ini, indikator *Servant Leadership* yang dijadikan alat ukur *Servant leadership Assessment Instrument (SLAI)* dari (Martian, 2021) yaitu : kasih sayang (*love*), pemberdayaan (*empowerment*), Tujuan jangka panjang (*vision*), kerendahan hati (*humility*), dan kepercayaan (*trust*). Sedangkan indikator *Perceived Organizational Support (POS)* berdasarkan Rhoades dan Eisenberger (1998) dalam (Aswin & Rahyuda, 2017) adalah *Fairness* (keadilan struktural); *Supervisor Support* dan *Organizational Rewards and Conditions*. Indikator pengukuran *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menggunakan kerangka indikator dari Organ, dkk (1980) dalam (Sedarmayanti & Kuswanto, 2013), (McCallaghan, Jackson, & Heyns, 2020), (Kloutsiniotis & Mihail, 2020), dan (Idris, AS, Soetjipto, & Supriyanto, 2021) yaitu *Altruism* (Sikap tolong menolong), *Conscientiousness* (Kesungguhan), *Sportsmanship* (Sikap toleransi), *Courtesy* (Menjaga hubungan baik), dan *Civic Virtue* (Tanggung jawab pada kehidupan organisasi).

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil perhitungan statistik melalui regresi linier berganda melalui SPSS 26 terhadap 75 orang karyawan bagian produksi pada PT. Pupuk Kujang (Persero) diperoleh data penelitian ini diketahui presentase variabel independen yaitu *servant leadership* dan POS. Berdasarkan pada nilai R square maka total pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah 62,2%. Dan sisanya sebesar 37,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti

Hasil pengujian hipotesis statistik dalam penelitian ini, disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Statistik t**

| Model |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)         | 3.526                       | 1.632      |                           | 2.160 | .034 |
|       | Servant Leadership | .278                        | .109       | .269                      | 2.539 | .013 |
|       | POS                | .520                        | .096       | .571                      | 5.400 | .000 |

Sumber: Data primer Diolah Peneliti (2022)

Berdasarkan data sebagaimana diungkapkan dalam tabel 1, diperoleh persamaan penelitian sebagai berikut:  $OCB = 3.53 \beta_1 + 0.28_{SL} + 0.52_{POS} + \epsilon$ . Berdasarkan hasil uji signifikansi parsial ini nilai t hitung variabel *servant leadership* memiliki nilai **2,539**. Jika dibandingkan dari nilai t tabel yang diperoleh dari  $\alpha = 5\% = 0,05$  dengan derajat kebebasan (df)  $n-k$  atau  $75-3 = 72$  maka diperoleh t tabel sebesar **1,993**. Maka t hitung lebih besar dari t tabel (**2,539 > 1,993**). Dapat diketahui juga bahwa nilai signifikansi hitung lebih kecil dari nilai signifikansi standar 0,05 atau **0,013 < 0,05** maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jadi variabel *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan departemen produksi PT. Pupuk Kujang (Persero) Cikampek.

Seorang pemimpin di departemen produksi PT. Pupuk Kujang Cikampek yang dipercaya dan dapat membentuk nasib orang lain dengan menunjukkan caranya. Dalam konteks *servant leadership* seorang beorientasi untuk melayani pengikutnya, mengabaikan kebutuhan dan minat pribadinya untuk melayani orang lain dengan membantu pengikutnya tumbuh secara profesional dan personal. Greenleaf juga menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi pelayanan memulai tindakannya dengan integritas, mengembangkan hubungan kepercayaan, serta membantu orang lain untuk belajar, tumbuh, dan mengembangkan kemampuan orang-orang tersebut untuk memimpin diri mereka sendiri. Ketika pemimpin benar-benar memiliki komitmen untuk mengembangkan pengikutnya, mereka memberikan kebebasan untuk melakukan eksperimen, mengambil resiko, dan bahkan membuat kesalahan tanpa takut adanya hukuman (Martian, 2021).

*Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang lebih memperhatikan pelayanan terhadap anggota atau tim kerja. Prioritas karyawan lebih diutamakan sebagai bentuk penghargaan bahwa manusia adalah penggerak yang penting bagi kesuksesan perusahaan. Kepimpinan yang ada di departemen produksi PT. Pupuk Kujang Cikampek belum dapat menunjukkan gaya pelayanan yang sesungguhnya namun berdasarkan hasil analisis jika *servant leadership* diimplementasikan secara optimal melalui lima dimensi *servant leadership* terutama perasaan kasih sayang dan perhatian (*love*) pemimpin terhadap bawahan sangat memberikan dampak pada perubahan perilaku kerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Amrulloh, dkk, 2022) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap komitmen dan OCB dosen di perguruan tinggi swasta di Jawa Barat sejalan dengan penelitian ini di mana *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organization citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai t hitung pada tabel 1, *perceived organization support* adalah **5,400**. Jika dibandingkan dari nilai t tabel yang diperoleh dari  $\alpha=5\%= 0.05$  dengan derajat kebebasan (df)  $n-k$  atau  $75-3 = 72$  maka diperoleh t tabel sebesar **1,993**. Maka t hitung jauh lebih besar dari t tabel (**5,400 > 1,993**). Terlihat pula bahwa nilai signifikansi hitung lebih kecil dari nilai signifikansi standar 0,05 (5%) (**0,000 < 0,05**). Maka *perceived organizational support* (POS) berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan departemen produksi PT. Pupuk Kujang Cikampek.

Dukungan dari perusahaan Pupuk Kujang Cikampek terhadap masa depan karyawan sangat penting untuk memberikan kepastian, rasa aman dan pengembangan karyawan. POS merupakan sebuah aspek penting yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi karena dengan aspek tersebut maka sebuah organisasi dapat berjalan dengan produktif. Dengan hal ini terdapat dua antecedent dari POS yang dirasakan karyawan yaitu kepercayaan karyawan dalam suatu organisasi yang akan mempengaruhi persepsi mereka terhadap kualitas hubungan pertukaran dengan organisasi (Chandra, 2018).

Karyawan departemen produksi PT. Pupuk Kujang Cikampek memerlukan perhatian yang tinggi dari perusahaan dan ini tentunya secara positif sangat mendorong terhadap perubahan perilaku karyawan ke arah yang positif. Dilihat dari kebutuhan, karyawan yang ada di departemen produksi itu beragam ada yang masih dalam level kebutuhan dasar, fisiologi,

sampai yang paling tinggi aktualisasi diri, maka secara tidak langsung dukungan organisasi terhadap karyawan tersebut harus disesuaikan dengan kondisi karyawan.

Penelitian ini seirama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Susanto, 2023) dan (Ridwan & Puspa, 2022) yang meneliti tentang pengaruh POS terhadap OCB. Pada hasil penelitiannya menunjukkan melalui analisis regresi dibuktikan bahwa POS memiliki nilai beta pengaruh positif sebesar 0,469. Seperti yang telah dijabarkan bahwa dukungan organisasi perusahaan baik dalam bentuk kebijakan yang adil, perlakuan yang bijaksana terhadap karyawan termasuk pemberian penghargaan sangat berdampak pada OCB.

Pengujian statistik untuk mengukur pengaruh bersama sama variabel Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*) dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Statistik F**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 1130.445       | 2  | 565.223     | 59.242 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 686.941        | 72 | 9.541       |        |                   |
|       | Total      | 1817.387       | 74 |             |        |                   |

Sumber : Data primer diolah peneliti (2022)

Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa secara simultan variabel *servant leadership* dan *perceived organizational support* (POS) memiliki nilai F hitung yang lebih besar dari nilai F tabel ( $59,242 > 3,124$ ), serta nilai signifikansi hitungnya lebih kecil dari signifikansi standar ( $0,000 < 0,05$ ). Dari hasil analisis tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *servant leadership* dan *perceived organizational support* (POS) terhadap *organization citizenship behavior* (OCB) karyawan departemen produksi PT. Pupuk Kujang Cikampek.

Perilaku yang menunjukkan OCB di PT. Pupuk Kujang Cikampek sangat diharapkan karena memberikan dampak yang signifikan terhadap lingkungan kerja dan budaya kerja perusahaan. *Organization citizenship behavior* (OCB) merupakan suatu perilaku kerja yang melebihi kebutuhan dasar dari seorang pekerja. Seperti yang disampaikan oleh Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) dalam (McCallaghan et al., 2020) mengatakan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

Perilaku OCB yang ada di perusahaan ini sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik eksternal maupun internal. Seperti yang disampaikan oleh Organ, dkk (1980) dalam (Rahmawati & Prasetya, 2017) dan (Sedarmayanti & Kuswanto, 2015); (Kuswandi, Purwanto, Sundjoto, & Asmirin, 2018) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

Karyawan departemen produksi PT. Pupuk Kujang Cikampek akan dapat menunjukkan perilaku saling tolong menolong, saling peduli dan rela berkorban demi kepentingan perusahaan jika memang diberikan contoh oleh pemimpinnya. Pemimpin yang banyak memperhatikan karyawan dengan baik akan cenderung memberikan dampak positif terhadap perubahan perilaku kerja karyawan. Dengan rasa kepedulian, kerendahan hati, dan kepercayaan penuh yang diberikan seorang pemimpin akan berdampak pada tumbuhnya perilaku *Organization Citizenship Behavior*.

Begitu halnya dengan dukungan perusahaan secara langsung terhadap karyawan. Menumbuhkan rasa keadilan yang bijaksana, memberikan penghargaan yang tepat dan memberikan pembinaan yang baik akan menumbuhkan jiwa karyawan yang baik. Rasa

diakui oleh perusahaan akan tumbuh sehingga ketenangan, kepuasan dan kesejahteraan kerja dapat terwujud yang mendorong *Organization Citizenship Behavior*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Angga dan Agus (2017), di mana *perceived organizational support* (POS) memiliki pengaruh yang paling signifikan terhadap OCB Pegawai. Selain itu hasil penelitian ini juga sama dengan penelitian Devianita (2018) yang meneliti servant leadership terhadap OCB di PT. Matahari dimana kepemimpinan pelayanan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan perilaku *Organization Citizenship Behavior* karyawannya.

#### **E. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB karyawan departemen produksi PT. Pupuk Kujang Cikampek. Kepemimpinan pelayanan ini terutama dengan sikap kecintaannya (*love*) terhadap karyawan dapat memberikan dampak yang besar terhadap perilaku OCB karyawan tersebut. *Perceived organization support* (POS) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB karyawan departemen produksi PT. Pupuk Kujang Cikampek. Dengan dorongan aspek utama yaitu *supervisory* yang baik dapat mendorong perubahan perilaku OCB yang mengarah pada hal yang positif. *Servant leadership* dan *Perceived organization support* (POS) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB karyawan departemen produksi PT. Pupuk Kujang Cikampek. Secara bersamaan sikap kepemimpinan dan dukungan organisasi sangat mendorong perubahan perilaku OCB karyawan menuju arah yang baik dan POS merupakan faktor pendorongan yang paling dominan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Amrulloh, D. A. G., Priadana, H. S., Setiawan, H., & Abu Bakar, Z. (2022). Evaluating Lecturer's Organizational Commitment and Organization Citizenship Behavior and Performance Through Servant Leadership Model. *Studies of Applied Economics*, 40(2). <https://doi.org/10.25115/eea.v40i2.6378>
- Andrade, C., & Neves, P. C. (2022). Perceived Organizational Support, Coworkers' Conflict and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Work-Family Conflict. *Administrative Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/admsci12010020>
- Aswin, A., & Rahyuda, A. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(5), 246325.
- Detnakin, S., & Rurkkhum, S. (2019). Moderating Effect of Perceived Organizational Support on Human Resource Development Practices and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(3), 215–234. <https://doi.org/10.1080/10599231.2019.1647078>
- Devianita, N. I., Umaroh, S. K., & Imawati, D. (2020). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bagian Service Customer Pt. Matahari Departemen Store Tbk Samarinda. *Jurnal Motivasi*, 8(1), 1–9.
- Dwitasari, A. I., Ilhamuddin, I., & Widyasari, S. D. (2015). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Organizational-Based Self Esteem Terhadap Work Engagement. *Mediapsi*, 01(01), 40–50. <https://doi.org/10.21776/ub.mps.2015.001.01.5>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Husniati, R., & Pangestuti, D. C. (2018). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai UPN "Veteran" Jakarta. *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, 1(1), 234–242.



- Idris, AS, N., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2021). Predicting factors of organizational citizenship behavior in Indonesian nurses. *Heliyon*, 7(12), e08652. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08652>
- Jeong, Y., & Kim, M. (2021). Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment. *Asia Pacific Management Review*, (xxxx). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.08.002>
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90(September 2019), 102610. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>
- Kuswandi, K., Purwanto, P., Sundjoto, S., & Asmirin, N. (2018). Effects of Transformational Leadership , Personal Value , Job Satisfaction on. *Journal of Arts, Science & Commerce*, VI(2), 84–92.
- Laub, J. (2018). *Leveraging the Power of Servant Leadership : Building High Performing Organizations (Palgrave Studies in Workplace Spirituality and Fulfillment)*.
- Martian, R. (2021). *The 5.0 Leader : The Art of Managing Millennial*. Litera Media Tama.
- McCallaghan, S., Jackson, L. T. B., & Heyns, M. M. (2020). Servant leadership, diversity climate, and organisational citizenship behaviour at a selection of South African companies. *Journal of Psychology in Africa*, 30(5), 379–383. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1821310>
- Nenobais, H. (2020). *Servant Leadership*. Yogyakarta: Lautan Pustaka.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Podsakoff, P. M., MacKenzi, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behaviors*. New York: Oxford University Press.
- Rahmawati, T., & Prasetya, A. (2017). Analisis.faktor-faktor.yang.mempengaruhi. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Tetap Dan Karyawan Kontrak (Studi Pada Karyawan Pizza Hut Kota Malang)*, 48(1), 98.
- Ridwan, M., & Puspa, T. (2022). Perceived organizational support as key success factor to improve employee performance besides organization commitment and organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran ...*, 15(2), 275–288. Retrieved from <https://trijurnal.trisakti.ac.id/index.php/jasa/article/view/13890%0Ahttps://trijurnal.trisakti.ac.id/index.php/jasa/article/download/13890/8999>
- Rose, K. (2016). Examining Organizational Citizenship Behavior in the Context of Human Resource Development: An Integrative Review of the Literature. *Human Resource Development Review*, 15(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/1534484316655668>
- Sedarmayanti, & Kuswanto, L. (2013). Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Rumah Sakit Immanuel Bandung). *Jurnal Ilmu Administrasi*, XII(3), 513–528.
- Sedarmayanti, & Kuswanto, L. (2015). Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational (Studi Pada Rumah Sakit Immanuel Bandung), 513–528.
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership*.

## ARTIKEL

---

- Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership*. Springer International Publishing Switzerland 2015. Retrieved from <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-16196-9>
- Susanto, A. (2023). The Role of Servant Leadership , Perceived Organizational Support (POS) on SMEs Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB), *4*(1), 138–148.
- van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2018). *Practicing Servant Leadership: Developments in Implementation*. *Practicing Servant Leadership: Developments in Implementation*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8>
- Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2021). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, *38*(1), 371–400. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9639-z>
- Zhao, H., Wu, J., Sun, J. M., & Chen, C. W. (2012). Organizational citizenship behavior in Chinese society: A reexamination. *International Journal of Human Resource Management*, *23*(19), 4145–4165. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.669786>