



## JURNAL PSIKOHUMANIKA

<http://ejournal.setiabudi.ac.id/ojs/index.php/psikohumanika>

### **PENGARUH JOB INVOLVEMENT DAN SERVANT LEADERSHIP TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA KARYAWAN PERUSAHAAN OTOMOTIF “X”**

Fatwa Tentama<sup>1\*</sup>, Andi Lutfiyah Nada Salsabila<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Ahmad Dahlan

#### ARTICLE INFO

Article History

**Be accepted:**

Aug 2023

**Approved:**

Sept 2023

**Published:**

Dec 2023

**Keywords :**

job involvement;  
organizational  
citizenship behavior;  
servant leadership.

#### ABSTRACT

*This research examines the influence of job involvement and servant leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in employees. Participants in this research were 70 employees at Automotive Company "X" in Yogyakarta who had permanent status with a minimum work period of one year. The sampling technique uses simple random sampling. Data collection used the Organizational Citizenship Behavior (OCB), job involvement, and servant leadership scales. Research data was analyzed using multiple linear regression using the SPSS V.21 program. The results of simultaneous data analysis show a very significant influence between job involvement and servant leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with an R-value of 0.961 ( $F = 406.135, p = 0.000$ ). Partial data analysis shows that job involvement (Standardized Coefficients = 0.536,  $p = 0.000$ ) and servant leadership (Standardized Coefficients = 0.440,  $p = 0.000$ ) each have a very significant influence on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Job involvement and servant leadership simultaneously contribute 92% to Organizational Citizenship Behavior (OCB). The contribution of job involvement is 51%, and the contribution of servant leadership is 41%. Thus, it can be concluded that the formation of Organizational Citizenship Behavior (OCB) is influenced by internal factors, namely job involvement, and external factors, namely servant leadership. Internal factors (job involvement) are more dominant than external factors (servant leadership) in influencing Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

#### Alamat Korespondensi:

Jl. Kapas No. 6, Yogyakarta, Indonesia 55166

**E-mail:**

[fatwa.tentama@psy.uad.ac.id](mailto:fatwa.tentama@psy.uad.ac.id) (correspondence)

[andinada72@gmail.com](mailto:andinada72@gmail.com)

p-ISSN: 1979-0341

e-ISSN : 2302-0660

**INFO ARTIKEL****Sejarah Artikel****Diterima :**

Agustus 2023

**Disetujui:**

September 2023

**Dipublikasikan:**

Desember 2023

**Kata Kunci:**

*job involvement;*  
*organizational*  
*citizenship behavior;*  
*servant leadership.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *job involvement* dan *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan. Partisipan dalam penelitian ini adalah 70 karyawan di perusahaan Otomotif “X” di Yogyakarta yang berstatus tetap dengan masa kerja minimal satu tahun. Teknik sampling dengan menggunakan *simple random sampling*. Pengumpulan data menggunakan skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), skala *job involvement*, dan skala *servant leadership*. Data penelitian dianalisis dengan regresi linier berganda melalui program SPSS V.21. Hasil analisis data secara simultan menunjukkan bahwa ada pengaruh yang sangat signifikan antara *job involvement* dan *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai R sebesar 0,961 ( $F = 406,135$ ,  $p = 0,000$ ). Analisis data secara parsial menunjukkan *job involvement* (*Standardized Coefficients* = 0,536,  $p = 0,000$ ) dan *servant leadership* (*Standardized Coefficients* = 0,440,  $p = 0,000$ ) masing-masing memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Job involvement* dan *servant leadership* secara simultan memberikan kontribusi sebesar 92 % terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kontribusi *job involvement* sebesar 51%, dan kontribusi *servant leadership* sebesar 41%. Terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi faktor internal yaitu *job involvement* dan faktor eksternal yaitu *servant leadership*. Faktor internal (*job involvement*) lebih dominan dibandingkan faktor eksternal (*servant leadership*) dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

**PENDAHULUAN**

Meningkatnya pertumbuhan industri otomotif di Indonesia berimplikasi pada tingginya persaingan antar perusahaan untuk mempromosikan produk unggulannya (Indonesia Investments, 2017). Perusahaan otomotif berupaya melakukan berbagai cara atau strategi untuk dapat bersaing secara global, salah satunya yaitu dengan menambah berbagai program perusahaan, berinovasi dan berupaya mendapatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Saat ini SDM menjadi faktor penting yang dapat menentukan keefektifan perusahaan dalam menghadapi tingkat persaingan yang begitu tinggi pada industri otomotif. Perusahaan membutuhkan SDM yang mampu bekerja maksimal dan bahkan bekerja extra melebihi standar yang ditentukan. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan karyawan-karyawan yang bersedia memberikan tenaga, pikiran, dan waktu di luar tanggung jawab resminya untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Perilaku tersebut merupakan cerminan dari *perilaku* kewarganegaraan organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu sekumpulan perilaku individu yang secara sukarela berkontribusi pada berfungsinya organisasi terlepas dari sistem penghargaan formal (Organ, 1988). Permasalahan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mulai populer pada akhir tahun 1980-an (Organ, 2018). Kemudian, penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mulai banyak dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhinya pada suatu organisasi perusahaan (MacKenzie *et al.*, 2018; Rubin *et al.*, 2013).

Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tinggi tidak menjadikan unsur material sebagai motivasi utama dalam bekerja (Bergeron *et al.*, 2013; Karaman & Aylan, 2012), menikmati perannya dalam bekerja serta fokus mengarahkan energinya untuk membantu perusahaan mencapai tujuan (Andrew & Sofian, 2011; Christian *et al.*, 2014; Welch, 2011). Pada level organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi dapat menumbuhkan budaya organisasi positif, yang ditandai dengan peningkatan kesejahteraan karyawan dan rendahnya *turnover* (Akdoğan & Köksal, 2014). Penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada umumnya lebih memperhatikan peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi karyawan dan organisasi. Temuan pada penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

berhubungan dengan kesediaan karyawan untuk membantu dan membimbing rekan kerja, mendorong rekan kerja untuk meningkatkan kinerjanya, terlibat dalam mencari informasi yang dibutuhkan organisasi, dan terciptanya iklim organisasi yang positif (Bolino et al., 2012; Bolino et al., 2013; Rapp et al., 2013). Penelitian ini akan meninjau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan menguji faktor-faktor yang mempengaruhinya yang terdiri dari faktor yang bersumber dari eksternal dan internal karyawan yaitu *job involvement* dan *servant leadership*.

*Job involvement* adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan memperoleh rasa harga diri darinya (Baum & Kabst, 2013; Lawrence & Kacmar, 2012). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Lodahl dan Kejnar (1965) yang mendefinisikan *job involvement* sebagai suatu kondisi yang menggambarkan sejauh mana seseorang mengidentifikasikan dirinya secara psikologis terhadap pekerjaan, dan sejauh mana pekerjaan mempengaruhi harga dirinya. Karyawan yang memiliki *job involvement* pada organisasi akan meningkatkan psikologis karyawan pada pekerjaannya sehingga mendorong perilaku karyawan dalam mendukung tujuan dan peningkatan produktifitas perusahaan (Saxena & Saxena, 2015; Zhang, 2014). Karyawan dengan *job involvement* akan memiliki motivasi yang tinggi terhadap pekerjaan, memiliki kepedulian yang tinggi pada pekerjaan, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan, dan menghabiskan waktu yang mereka bekerja sehingga terbentuk dalam dirinya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Gheisari et al., 2014; Gupta et al., 2017). Karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya, menunjukkan suasana hati yang positif di tempat kerja, selalu berkomitmen pada perusahaan, dan percaya bahwa tujuan pribadinya selaras dengan tujuan perusahaan (Ueda, 2012). Dengan demikian karyawan cenderung bekerja lebih keras dan lebih efisien untuk mencapai hasil yang diinginkan pelanggan dan perusahaan.

*Servant leadership* dikembangkan oleh Greenleaf (2002) dalam sebuah karyanya yang berjudul "*Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*". Greenleaf (2007) mendefinisikan *servant leadership* sebagai kemampuan pemimpin untuk merawat pengikutnya dengan cara memenuhi dan mendahulukan kebutuhan pengikut di atas kebutuhan pemimpin. Penelitian Kumari et al. (2022) menjelaskan bahwa *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) perusahaan yang ditunjukkan dengan pola hubungan komunikasi yang baik pimpinan dan bawahan akan memberi kesempatan karyawan untuk turut mendukung tercapainya tujuan organisasi (Amir, 2019). Cara ini cukup efektif untuk meningkatkan komitmen, keterlibatan, dan kinerja karyawan (Choudhary et al., 2013; Koyuncu et al., 2014). Kepedulian, dedikasi, dan pola pikir pemimpin mampu menginspirasi karyawan untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Chiniara & Bentein, 2018; Huang et al., 2016). Proses ini dapat dijelaskan oleh teori pembelajaran sosial Bandura (1977) bahwa karyawan belajar melalui peniruan model peran. Karyawan menampilkan perilaku kerja sesuai dengan perilaku atasannya. Dengan demikian ketika pemimpin peduli dengan kebutuhan karyawan, hal ini akan mendorong karyawan untuk peduli terhadap kebutuhan perusahaan (Brownell, 2010; Chon & Zoltan, 2019). Selain itu menurut teori pertukaran sosial Blau (1964), karyawan merasa perlu membalas kebaikan pemimpin dengan mengabdikan dirinya kepada perusahaan (Madison & Eva, 2019). Karyawan akan menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai bentuk balasannya terhadap kepedulian pemimpin (Bavik et al., 2017; Newman et al., 2017).

Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh *job involvement* dan *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan perusahaan Otomotif "X". Hipotesis mayor penelitian ini adalah adanya pengaruh positif *job involvement* dan *servant leadership* secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), sedangkan hipotesis minornya meliputi adanya pengaruh positif *job involvement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan adanya pengaruh positif *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan perusahaan Otomotif "X".

## METODE

Metode yang digunakan pada penelitian ini dengan pendekatan kuantitatif dimana sampel penelitian merupakan subjek penelitian. Partisipan penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap perusahaan Otomotif “X” cabang Janti di Yogyakarta sejumlah 70 karyawan. Karakteristik dari partisipan meliputi karyawan berstatus karyawan tetap dan masa kerja minimal satu tahun karena karyawan sudah melewati masa *training* (percobaan), memahami nilai-nilai visi, misi dan tujuan perusahaan serta paham secara detail mengenai tugas-tugasnya. Perusahaan Otomotif “X” merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pemasaran mobil di Kota Yogyakarta. Peneliti memberikan *inform consent* terhadap responden untuk kesediaan partisipasi penelitian sebelum mengisi skala penelitian.

Penelitian ini menggunakan skala dengan model *Likert* sebagai instrumen utama dalam memperoleh data empirik mengenai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *job involvement*, dan *servant leadership*. Skala disajikan dalam dua bentuk pernyataan (*favorable* dan *unfavorable*) dengan empat alternatif jawaban (“sangat sesuai”, “sesuai”, “tidak sesuai”, dan “sangat tidak sesuai”). Uji coba skala penelitian dilakukan terhadap 40 karyawan perusahaan Otomotif “X” dalam satu perusahaan yang terletak di cabang lain yang terletak di Kabupaten Bantul dengan karakteristik sama dengan penelitian yaitu karyawan tetap dan masa kerja minimal 1 tahun.

Peneliti mengadopsi skala *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang disusun oleh Tentama dan Subardjo (2018) yang mengacu pada aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut Organ (1988) yaitu: *conscientiousness*, *altruism*, *civic virtue*, *sportmanship*, dan *courtesy* yang terdiri dari 20 aitem. Berdasarkan hasil uji coba alat ukur diperoleh 16 aitem valid yang siap digunakan untuk penelitian dengan koefisien *Cronbach's alpha* sebesar 0,863 dan indeks daya beda bergerak dari 0,271 sampai 0,782.

Skala *job involvement* disusun dengan mengacu pada dimensi *job involvement* menurut Lodahl dan Kejnar (1965), yang terdiri dari: pekerjaan hal yang penting, pekerjaan merupakan identitas diri, dan keterikatan diri dengan pekerjaan dengan jumlah 18 aitem. Berdasarkan hasil uji coba alat ukur diperoleh 30 aitem valid yang siap digunakan untuk penelitian dengan koefisien *Cronbach's alpha* sebesar 0,844 dan indeks daya beda bergerak dari 0,297 sampai 0,700.

Penyusunan skala *servant leadership* mengacu pada dimensi *servant leadership* menurut Barbuto dan Wheeler (2006) yaitu: *altruistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive mapping*, dan *organizational stewardship* yang berjumlah 30 aitem. Berdasarkan hasil uji coba alat ukur diperoleh 25 aitem valid yang siap digunakan untuk penelitian dengan koefisien *Cronbach's alpha* sebesar 0,946 dan indeks daya beda bergerak dari 0,304 sampai dengan 0,862.

Data empirik dari *organizational citizenship behavior*, *job involvement*, dan *servant leadership* dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS V.21.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data statistik deskriptif, skor empirik dan hipotetik serta kategori subjek penelitian disajikan pada Tabel 1 dan 2 berikut.

Tabel 1.  
Statistik Deskriptif Penelitian

Variabel	Jumlah aitem	Skor Empirik				Skor Hipotetik			
		Min	Maks	Mean	SD	Min	Maks	Mean	SD
X <sub>1</sub>	25	74	83	78,49	2,097	25	100	62,5	12,5
X <sub>2</sub>	12	35	41	38,26	1,282	12	48	30	6

Y	16	47	55	50,80	2,211	16	64	40	8
---	----	----	----	-------	-------	----	----	----	---

Keterangan:

X1 : Servant leadership

X2 : Job involvement

Y : Organizational citizenship behavior

Tabel 2.  
Kategorisasi Subjek Penelitian

Variabel	Norma	Frekuensi	Proporsi(%)	Kategorisasi
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	$X \leq 32$	-	0%	Rendah
	$X > 32 - X < 48$	5	7%	Sedang
	$X \geq 48$	65	93%	Tinggi
<i>Servant leadership</i>	$X \leq 50$	-	0%	Rendah
	$X > 50 - X < 75$	4	5,7%	Sedang
	$X \geq 75$	66	94,3%	Tinggi
<i>Job involment</i>	$X \leq 24$	-	0%	Rendah
	$X > 24 - X < 36$	1	1,4%	Sedang
	$X \geq 36$	69	98,6%	Tinggi

Berdasarkan hasil kategorisasi pada tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa dari keseluruhan jumlah subjek penelitian yang memiliki baik *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *servant leadership* dan *job involment*, semua karyawan dalam kategori tinggi (93%, 94,3% dan 98,6%) dan tidak ada karyawan masuk dalam kategori rendah. Hasil uji normalitas data *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *job involvement*, dan *servant leadership* diperoleh skor *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 1,258, 1,263, dan 1,222 dengan *Asymp. Sig.* 0,085, 0,082, dan 0,101. Kaidah yang digunakan adalah  $p > 0,05$ , berdasarkan kaidah tersebut dapat dikatakan bahwa data *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *job involvement*, dan *servant leadership* berdistribusi normal. Artinya tidak ada perbedaan antara sampel penelitian dengan populasi. Hasil analisis uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3.  
Hasil Analisis Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig.	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	1,258	0,085	Normal
<i>Job involvement</i>	1,263	0,082	Normal
<i>Servant leadership</i>	1,222	0,101	Normal

Hasil uji linearitas data *job involvement* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *servant leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diperoleh skor *F Linearity* sebesar 722,885 dan 780,888 dengan taraf signifikansi 0,000. Kaidah yang digunakan adalah  $p < 0,05$ , berdasarkan kaidah tersebut menunjukkan bahwa ada garis linear yang menghubungkan *job involvement* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *servant leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hasil uji linearitas dapat dilihat pada Tabel 4 dibawah ini.

Tabel 4.  
Hasil Analisis Uji Linearitas

Variabel	F Linearity	Sig.	Keterangan
<i>Job involvement</i> dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	722,885	0,000	Linier
<i>Servant leadership</i> dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	780,888	0,000	Linier

Hasil uji multikolinearitas data *job involvement* dengan *servant leadership* diperoleh skor *tolerance* dan VIF adalah sebesar 0,117 dan 8,514. Kaidah yang digunakan pada *tolerance* adalah >0,1 dan pada VIF adalah <10, berdasarkan kaidah tersebut diketahui bahwa semua variabel bebas tidak terjadi tumpang tindih atau kesamaan fungsi. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 5 dibawah ini.

Tabel 5.  
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
<i>Job involvement</i>	0,117	8,514	Tidak terjadi multikolinearitas
<i>Servant leadership</i>	0,117	8,514	Tidak terjadi multikolinearitas

$$Y = 20,955 + 0,464 X_1 + 0,925X_2$$

Y = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

X1 = *Job involvement*

X2 = *Servant leadership*

Berdasarkan persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa setiap penambahan 1 unit variabel *job involvement* akan meningkatkan nilai variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,464 dan penambahan 1 unit variabel *servant leadership* akan meningkatkan nilai variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,925. Hasil analisis regresi linear berganda secara simultan *job involvement* dan *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menunjukkan nilai F sebesar 406,153 dengan taraf Signifikansi 0,000. Kaidah yang digunakan adalah  $p < 0,01$ , berdasarkan kaidah tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh yang sangat signifikan antara *job involvement* dan *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Secara simultan sumbangan yang dihasilkan kedua variabel bebas adalah sebesar 92,4 %. Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada Tabel 6 dibawah ini.

Tabel 6.  
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	F	R Square	Sig.	Keterangan
<i>Job involvement</i> dan <i>servant leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	406,135	0,924	0,000	Sangat signifikan

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *job involvement* dan *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan. Penelitian ini membahas faktor-faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meliputi faktor

internal dan faktor eksternal. Pada penelitian ini faktor internal yaitu *job involvement* dan faktor eksternal yaitu *servant leadership*. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan *job involvement* dan *servant leadership* dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan perusahaan Otomotif “X”. Koefisien determinasi yang diberikan *job involvement* dan *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan sebesar 92,4 %. Sisanya sebesar 7,6 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar kedua faktor tersebut meliputi diantaranya *subjective well-being* dan *trust in the employer* (Tentama & Yuliantin, 2021), kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja (Naimah *et. al.*, 2022), kepuasan kerja (Subardjo & Tentama, 2020).

Hasil analisis korelasi parsial pengaruh *job involvement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh skor *standardized coefficients* sebesar 0,536 dan 0,440 dengan taraf Signifikansi 0,000 dan 0,000. Kaidah yang digunakan adalah  $p < 0,01$ , berdasarkan kaidah tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang sangat signifikan masing-masing variabel bebas secara partial terhadap variabel tergantung. Ada pengaruh positif yang sangat signifikan antara *job involvement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan ada pengaruh positif yang sangat signifikan antara *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil analisis korelasi parsial dapat dilihat pada Tabel 7 dibawah ini.

Tabel 7.  
Hasil Analisis Korelasi Parsial

Variabel	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.	Keterangan
<i>Job involvement</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,536	0,000	Sangat signifikan
<i>Servant leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,440	0,000	Sangat signifikan

*Job involvement* sebagai faktor internal memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal dan extra melebihi tugasnya untuk mencapai keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sementara *servant leadership* sebagai faktor eksternal membantu mendorong karyawan untuk membalas kebaikan dan kepedulian pemimpin terhadap karyawan dengan cara mendedikasikan kemampuannya secara extra untuk produktivitas perusahaan. Hingga saat ini pengaruh *job involvement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) masih kurang mendapat perhatian empiris dari para peneliti, namun temuan penelitian ini membuktikan bahwa *job involvement* mampu menjadi prediktor yang cukup kuat terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Kontribusi yang diberikan *job involvement* dan *servant leadership* dapat dijelaskan rumusan berikut:  $SE = \text{Zero Order} \times \text{Standardized Coefficient Beta} \times 100\%$ .

Berdasarkan perhitungan diperoleh besarnya kontribusi *job involvement* terhadap OCB sebesar 50,8%, artinya tinggi rendahnya *job involvement* karyawan mempengaruhi terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Dengan demikian temuan ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk meningkatkan *job involvement* karyawan demi tercapainya tujuan dan sasaran organisasi. Menurut Johari dan Yahya (2016), dalam perusahaan tingkat *job involvement* karyawan menentukan tingkat keberhasilan perusahaan dalam bersaing di pasar global. Karyawan dengan *job involvement* memiliki kemauan yang tinggi untuk melibatkan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional pada kegiatan-kegiatan yang berdampak pada kesuksesan perusahaan, terlepas dari penghargaan yang mungkin tidak akan didapatkannya. Kemauan ini ditandai dengan tidak mudah lelah dalam bekerja, ketekunan menghadapi kesulitan, keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan, antusiasme, dan rasa bangga terhadap pekerjaannya (Hermawati & Mas, 2017; Rahati *et al.*, 2015).

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa dengan model kepemimpinan *servant leadership*, karyawan merasakan adanya tingkat kesejahteraan, kepuasan kerja, dan dukungan

organisasi yang lebih tinggi. Kondisi ini memberi stimulus karyawan untuk lebih terlibat dan lebih peduli pada segala sesuatu yang dibutuhkan perusahaan (Kumari *et al.*, 2022). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dihasilkan dari adanya perilaku positif pemimpin yang dirasakan karyawan. Sumbangan efektif dari *servant leadership* yaitu 41,6%, artinya kepemimpinan *servant leadership* dapat mempengaruhi terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Bentuk model kepemimpinan *servant leadership* yang ditunjukkan pimpinan seperti pimpinan bersedia melakukan apapun demi kebaikan karyawannya, mampu dalam membantu menyelesaikan persoalan karyawan, mendorong karyawan agar memiliki mimpi yang besar dalam bekerja dan memberikan dukungan kepada karyawan dalam menyelesaikan suatu tugas serta berani bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat karyawannya. Dengan demikian, ketika karyawan mendapatkan perlakuan positif dari atasannya, karyawan akan berusaha membalas kebaikan yang telah diterimanya dengan bekerja semaksimal mungkin bahkan melebihi tugas pokok yang diberikan.

Pada dasarnya *servant leadership* memberikan efek positif yang akan direspon bawahannya dengan cara peningkatan kinerja dan perilaku prososial, argumen ini didukung oleh studi empiris dari beberapa peneliti (seperti, Dixon, 2013; Güçel & Begec, 2012; Mathur & Negi, 2014). Implikasinya bahwa untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan, perusahaan perlu fokus pada penerapan *servant leadership*. Penerapan dari *servant leadership* akan membawa inspirasi, refleksi, empati, dan persepsi positif para karyawan. *Servant leadership* secara aktif dapat membangun kepercayaan antara pemimpin-pengikut dan menjadi teladan karyawan dalam melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah pengambilan data penelitian dengan menggunakan skala tidak secara langsung diberikan oleh peneliti kepada subjek penelitian sehingga tidak dapat mengobservasi dan memberikan respon secara langsung jika ada subjek penelitian yang menanyakan substansi dari aitem-aitemnya. Implikasi hasil penelitian ini adalah perusahaan dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih melayani kepada karyawan karena gaya kepemimpinan ini paling efektif diterapkan pada masa sekarang ini. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya mendorong karyawan untuk mau bekerja sesuai deskripsi pekerjaan yang ditentukan tetapi dapat memunculkan perilaku kerja melebihi deskripsi kerjanya karena merasa diperlakukan dengan baik oleh pimpinannya.

## SIMPULAN

Tujuan penelitian ini menguji pengaruh *job involvement* dan *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan. Kesimpulan hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang sangat signifikan *job involvement* dan *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), terdapat pengaruh positif yang sangat signifikan antara *job involvement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan terdapat pengaruh positif yang sangat signifikan antara *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Job involvement* dan *servant leadership* secara simultan memberikan kontribusi sebesar 92 % terhadap OCB. Secara parsial kontribusi *job involvement* sebesar 51%, dan kontribusi *servant leadership* sebesar 41%.



## DAFTAR PUSTAKA

- Akdoğan, A., & Köksal, O. (2014). Peran mediasi kepercayaan pada manajer dalam pengaruh persepsi kepemilikan terhadap organizational citizenship behavior (dalam Bahasa Turki). *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 18(1), 25–43.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2011). Engaging people who drive execution and organizational performance. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(3), 569–575.
- 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).
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Baum, M., & Kabst, R. (2013). Conjoint implications on job preferences: The moderating role of involvement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1393–1417. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2012.712542>
- Bavik, A., Bavik, Y. L., & Tang, P. M. (2017). Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: A cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 64–373. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1938965517719282>
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958–984. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206311407508>
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. Wiley.
- Bolino, M. C., Harvey, J., & Bachrach, D. G. (2012). A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 126–139. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.05.006>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Brownell, J. (2010). Leadership in the service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 363–378. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1938965510368651>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333–345. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>
- Chon, K., & Zoltan, J. (2019). Role of servant leadership in contemporary hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3371–3394. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0935>
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433–440. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-012-1470-8>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2014). Work Engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance: Erratum. *Personnel Psychology*, 67(1), 309–311. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/peps.12070>
- Dixon, D. L. (2013). *Relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, and school climate in Alabama High Schools*. University of Alabama.
- Gheisari, F., Sheikhy, A., & Salajeghe, S. (2014). Explaining the relationship between organizational climate, organizational commitment, job involvement and

- organizational citizenship behavior among employees of Khuzestan Gas Company. *International Journal of Applied Operational Research*, 4(4), 27–40.
- Greenleaf, R. (2007). *The servant as leader* (Zimmerli, W. C., M. Holzinger, & K. Richter, Eds.). Springer. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_6)
- Güçel, C., & Begec, S. (2012). The effect of the servant leadership on organizational citizenship behavior: Case study of a university. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(1), 107-116.
- Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: *Mediation by work engagement*. *Journal of Management Development*, 36(7), 973–983. [https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0084](https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0084)
- Hermawati, A., & Mas, N. (2017). Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1143–1158. [https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJLMA-08-2016-0070](https://doi.org/10.1108/IJLMA-08-2016-0070)
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F., & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 945–968. [https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0388](https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0388)
- Indonesia Investments. (2017). *Indonesia's automotive manufacturing industry* [In Indonesia Industri Manufaktur Otomotif Indonesia.
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554-575. [https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0051](https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0051)
- Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Organizational citizenship. *Journal of Economics and Administrative Sciences at Kahramanmaraş Sütçü İmam University*, 2(1), 35-48.
- Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J., & Cioca, L. I. (2022). Does servant leadership promote emoti (onal intelligence and organizational citizenship behavior among employees? A structural analysis. *Sustainability*, 14(9), 5231.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., Astakhova, M., Eren, D., & Cetin, H. (2014). Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1083–1099. [https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2013-0238](https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2013-0238)
- Lawrence, E. R., & Kacmar, K. M. (2012). Leader-member exchange and stress: The mediating role of job involvement and role conflict. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14(1), 39-52.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33. [https://doi.org/https://doi.org/10.1037/h0021692](https://doi.org/10.1037/h0021692)
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2018). *Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors*. In P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford University Press.
- Madison, K., & Eva, N. (2019). *Social exchange or social learning: A theoretical fork in road for servant leadership researchers*. In S. Sendjaya (Ed.), *Leading for High Performance in Asia*. New York: Springer.
- Mathur, G., & Negi, P. (2014). Servant leadership and organizational citizenship behaviour among employees of service sector. *American International Journal of Research in Humanities, Arts, and Social Science*, 7(2), 191–196.
- Naimah, M., Tentama, F., & Sari, E. Y. D., (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap organizational citizenship behavior

- (OCB) melalui mediator kepuasan kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197-222. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2>
- 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/https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (2018). *The roots of organizational citizenship behavior*. In P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford University Press.
- Rahati, A., Sotudeh-Arani, H., & Adib-Hajbaghery, M., Rostami, M. (2015). Job involvement and organizational commitment of employees of prehospital emergency medical system. *Nursing and Midwifery Studies*, 4(4), 1–6. <https://doi.org/https://doi.org/10.17795/nmsjournal30646>
- Rapp, A. A., Bachrach, D. G., & Rapp, T. L. (2013). The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 668–677. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/a0031733>
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Bachrach, D. G. (2013). Boundaries of citizenship behavior: Curvilinearity and context in the citizenship and task performance relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 377–406. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/peps.12018>
- Saxena, S., & Saxena, R. (2015). Impact of job involvement and organizational commitment on organizational citizenship behavior. *International Journal of Management and Business Research*, 5(1), 19-30.
- Subardjo, & Tentama, F. (2020). The role of job satisfaction towards organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 6089-6091.
- Tentama, F., & Subardjo, S. (2018). Pengujian validitas dan reliabilitas konstruk pada organizational citizenship behavior. *Humanitas: Jurnal Psikologi Indonesia*, 15(1), 62–71. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26555/humanitas.v15i1.5282>
- Tentama, F., & Yuliantin, C. (2021). Peran subjective well-being dan trust in the employer terhadap organizational citizenship behavior (OCB) karyawan. *Journal An-Nafs: Kajian Penelitian Psikologi* 6(2), 152-164. <https://doi.org/10.33367/psi.v6i2.1402>
- Ueda, Y. (2012). Effect of job involvement on importance evaluation of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business & Society*, 13(1), 77-89.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13563281111186968>.
- Zhang, Suchuan. (2014). Impact of job involvement on organizational citizenship behavior in China. *Journal of Business Ethics* 120, 165- 174.