

## Peran Organizational Citizenship Behavior ditinjau dari Servant Leadership dan Pemberdayaan Pada Perangkat Desa

Siti Nur Ana<sup>1)</sup>, Eka Askafi<sup>2)</sup>

Magister Manajemen Universitas Islam Kediri

<sup>1</sup>email: [sitinurana@gmail.com](mailto:sitinurana@gmail.com)

<sup>2</sup>Corresponden Author: [ekaaskafi@uniska-kediri.ac.id](mailto:ekaaskafi@uniska-kediri.ac.id)

### Abstract

*Servant leadership and pemberdayaan impact organizational citizenship behavior in this study. This study covers all perangkat desa in Pace sub-district, Nganjuk district towns. 131 users replied 195 devices. Validity, Reliability, Classical Assumption, Multiple Linear Regression, Partial Correlation, Multiple Correlation, F, and T Tests. Research: (1) Servant leadership and Pemberdayaan significantly affect organizational citizenship behavior, with a significance value of  $0.000 < 0.05$  and a computed F value of  $281.772 > 3.066$ . where X1 and X2 are separate factors. (2) Servant leadership improves organizational citizenship behavior.  $0.004 < 0.05$  and  $2.914 > 1.9787$ . (3) Empowerment improves organizational citizenship behavior with a significance value of  $0.000 < 0.05$  and a t count  $> t$  table of 1.9787. Researchers advise the village boss to love his officials. The village machinery will help coworkers with work issues and innovate village governance.*

**Keywords:** Organizational citizenship behavior, Perangkat desa

### A. Latar Belakang Teoritis

Penyelenggaraan Pemerintah Desa sebagaimana (JDIH BPK RI, 2014) dalam Undang-Undang nomor: 6 tahun 2014 tentang Desa, ditujukan sebagai pemerkuat posisi Pemerintah Desa agar lebih mampu mendorong partisipasi masyarakat dalam proyek-proyek pembangunan dan agar dapat melaksanakan tugas pemerintahannya secara lebih menyeluruh dan efisien.

Kepala desa dalam menjalankan tugasnya sebagai bagian dari pemerintahan desa didukung oleh perangkat desa. organisasi pemerintah desa sering menghadapi masalah di tempat kerja, mulai dari kinerja perangkat desa hingga penyelesaian perselisihan. Kepala Desa berharap metode untuk menjalankan Organisasi Pemerintahan desa lebih berhasil akan dikembangkan. Tanda perilaku perangkat desa dalam organisasi yang buruk di kalangan pejabat desa ditunjukkan adanya 1. Bermain game di komputer saat bekerja, 2. meninggalkan kantor tanpa pemberitahuan, 3. Pembahasan topik yang tidak berhubungan dengan ketenagakerjaan selama jam kerja; 4. Tidak menunjukkan kepedulian terhadap rekan kerja yang sedang mengalami masalah 5. Memanfaatkan perangkat seluler saat bekerja 6. Percakapan selama jam kerja di luar kantor 7. Mengabaikan rekan kerja mereka dan gagal menyelesaikan hal-hal yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat mereka tidak diawasi. Fenomena kinerja

perangkat desa se-kecamatan Pace tersebut menunjukkan rendahnya perilaku *organizational citizenship behavior* perangkat desa.

Menurut (Thiruvenkadam & Durairaj, 2017) menjelaskan bahwa perilaku warga organisasi mengacu pada kemauan karyawan untuk mendorong upaya yang melampaui kewajiban formal yang ditetapkan oleh kewajiban bekerja seorang pegawai, tetapi tetap mendukung fungsinya organisasi lebih efisien.

Menurut (Spears, 2010) menekankan bahwa hubungan dengan orang lain sebagai salah satu tujuan dari praktik *servant leadership*. Bagian penting dari kepemimpinan yang melayani didasarkan pada perilaku etis dan kepedulian, dan bertujuan untuk meningkatkan kepedulian serta kualitas kehidupan organisasi.

Menurut (Sedarmayanti, 2012) menjelaskan bahwa Pemberdayaan adalah sebuah proses yang meliputi sejumlah kegiatan yang dilakukan untuk menambah atau meningkatkan kemampuan suatu keadaan yang kurang berdaya menjadi berdaya. Mulai dari tingkat kepemimpinan tertinggi dan bergerak mundur ke tingkat bawahan operasional dalam suatu organisasi di mana mereka lebih bertanggung jawab, pemberdayaan adalah tujuan yang mengacu pada kondisi atau *output* yang perlu dicapai oleh *social transformation* untuk meningkatkan kinerja. Individu yang menjadi bagian dari

organisasi merupakan faktor yang paling signifikan dalam pemberdayaan yang diinginkan.

Tindakan orang bekerja untuk suatu organisasi merupakan faktor utama dalam menentukan apakah tujuan yang dimaksudkan organisasi akan berhasil dicapai atau tidak. Orang yang berbeda di masing-masing organisasi ini menunjukkan berbagai perilaku kerja dan tingkat efektivitas. Ada individu yang melakukan banyak pekerjaan dan melakukannya dengan banyak usaha, semangat, percaya diri, mandiri, dan disiplin, termasuk berbagai perilaku kerja positif lainnya. Jenis perilaku tempat kerja yang konstruktif ini biasanya akan menghasilkan tingkat yang sangat baik atau tinggi dalam organisasi..(Tewal et al., 2017)

(Mulyaningtyas, 2022) menjelaskan bahwa organisasi adalah sistem yang terbentuk dari sub sistem atau bagian yang saling berhubungan satu dengan lainnya guna melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Organisasi, orang, dan lingkungan adalah tiga faktor yang paling penting untuk dipertimbangkan dalam administrasi.

Prosedur yang lebih sering disebut sebagai Daftar Pustaka adalah Kerangka Dasar. Kerangka teoritis dan kerangka konseptual yang berkaitan dengan pertanyaan yang dimaksudkan untuk dibahas oleh para peneliti. Pembahasan konsep dilakukan untuk masing-masing variabel penelitian, yang kemudian dilanjutkan dengan sintesis konsep dan informasi mengenai masing-masing variabel. (Djaali, 2022)

Menurut (Abdi, 2021) menjelaskan bahwa Menganalisis sesuatu memerlukan penggunaan metode yang sesuai untuk sampai ke dasarnya. Studi statistik data untuk penyelidikan ilmiah. Statistik deskriptif dan Inferensial adalah yang pertama, dan digunakan untuk memeriksa deskripsi responden jajak pendapat. Pengaruh dapat diukur melalui analisis.

Menurut (Sugiyono, 2022) bahwa Pengaruh, adalah tekanan yang diberikan sebagai konsekuensi efek yang dimiliki variabel independen terhadap satu variabel yang sedang dipelajari, atau mengandung hubungan internal antara sumber dan konsekuensinya sendiri. Pada langkah berikutnya, kita akan menggunakan faktor

tersebut untuk menghitung tingkat kontrol yang dimiliki faktor independen terhadap faktor dependen.

Menurut (Baehaki, 2022) dijelaskan bahwa Metode dalam menyusun variabel penelitian dengan membandingkan teori berdasarkan Variabel untuk Penelitian Kuantitatif yaitu dengan model berpikir yang terdiri dari unsur Logis, Empiris dan Etis. Studi kuantitatif harus memenuhi kriteria: (1) pemahaman yang mendalam, (2) upaya yang terkonsentrasi. (3) reduksionis, (4) Bertujuan untuk sesuatu, (5) Pemikiran yang bersifat induktif dan deduktif, dan (6) landasan pengetahuan hubungan sebab dan akibat (7). Bermain dengan kerangka teori yang berbeda, (8) Variabel kontrol, (9) Instrumen, (10) Komponen utama, (11) Analisis fakta yang diperoleh melalui metode statistik, dan (12)) Generalisasi.

#### SERVANT LEADERSHIP

(Spears, 2010) berpendapat bahwa Pemimpin yang secara terbuka melibatkan pengikutnya dalam pengambilan keputusan adalah mereka yang sangat peduli dengan pengikutnya dan berkomitmen untuk menegakkan standar etika. serta kualitas kehidupan organisasi. *Servant Leadership* bagi sebuah organisasi untuk memiliki lebih sedikit masalah dan menurunnya konflik dengan menekankan unsur-unsur seperti kepemimpinan pelayan, partisipasi berbasis pengetahuan, akuntabilitas proses, dan kepedulian etika dan sosial.

(Greenleaf Robert K, 1970) mendefinisikan "*the servant leader is a servant first.... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then the conscious choice bring one to aspire to lead.... the difference manifests itself in the care taken by the servant – first to make sure that other people's highest- priority needs are being served.*" (Ketika para pemimpin kurang memiliki kerendahan hati, mereka cenderung mengangkat status orang-orang di sekitar mereka. Dorongan altruistik untuk membantu orang lain terletak pada intinya. Belakangan, seseorang membuat keputusan yang diterima secara umum dan mengambil kendali, dan ketidaksetaraan yang dihasilkan dalam cara layanan menanggapi kebutuhan lingkungan terdekatnya menjadi sangat jelas.).

Sebagai filosofi manajemen, kepemimpinan yang melayani didasarkan pada gagasan bahwa setiap karyawan

memiliki seperangkat nilai dan keyakinan yang berbeda yang dapat dipupuk dan berkembang di bawah kondisi yang tepat. Para pemimpin yang melayani masyarakat sebagian tindakannya dipandu oleh prinsip-prinsip pribadi mereka sendiri, seperti kejujuran dan integritas.. (Brennan, 2001)

Menurut (M. Chazienul Ulum, 2016) bahwa Pemimpin pelayan (*servant Leader*) meyakini bahwa manusia memiliki kontribusi yang dapat diapresiasi. Pemimpin mempunyai Komitmen yang tinggi terhadap pengembangan setiap individu yang ada dalam organisasi pengembangan personal dan profesional, serta mendorong pegawai untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.

Ketika seorang pemimpin mengadopsi pola pikir pelayan, mereka dan bawahannya bekerja sama secara harmonis dan berbagi informasi dengan bebas. Seseorang yang dapat melayani dan memimpin secara efektif, dan lebih penting lagi, melihat bagaimana kedua peran ini dapat saling melengkapi, adalah seorang *servant leaders*. (Margaretha & Prasetyo, 2012)

#### DIMENSI *SERVANT LEADERSHIP*

Berikut adalah beberapa aspek dari kepemimpinan yang melayani yang akan disampaikan oleh (Irving, 2005) yaitu:

##### 1) Kasih Sayang (Love)

Pemimpin saat melayani ditentukan oleh prinsip utamanya, yaitu penggunaan kekuatan dari rasa cinta dan kasih sayang tanpa pamrih bagi mereka yang diawasi. Cinta moral, atau "kebaikan", adalah istilah orang Yunani yang menggambarkan perasaan mereka satu sama lain. (*agapao love*). Cinta memotivasi Anda untuk membuat keputusan yang baik pada saat yang tepat. Tetapi *agapao* juga menyiratkan mengasihi dalam pengertian sosial atau moral, yaitu berbagi masalah dan beban satu sama lain. (Sihombing & Sitanggang, 2019)

(Dennis & Bocarnea, 2005) berpendapat bahwa kemampuan pemimpin untuk membuat pekerja merasa dihargai sangat penting untuk keberhasilan organisasi mana pun. Penting untuk menunjukkan perhatian dan simpati (kasih sayang) kepada rekan kerja Anda jika Anda ingin melihat mereka melakukan yang terbaik. Anggota tim adalah pendukung setia yang berkolaborasi demi kebaikan kelompok.

##### 2) Pemberdayaan (Empowerment)

Belajar memercayai orang yang telah Anda delegasikan kekuasaan dan mendengarkan masukan mereka adalah bagian penting untuk menjadi pemimpin yang efektif.. (Irving, 2005)

##### 3) Visi (Vision)

Untuk sampai ke tempat yang mereka tuju, orang-orang dan kelompok di bawah tanggung jawab seorang pemimpin dipandu oleh visi pemimpin itu. Pemimpin memiliki pengaruh yang lebih besar atas orang-orang yang berusaha untuk sebuah organisasi karena dampak ide-ide mereka terhadap mereka.(Dennis & Bocarnea, 2005).

##### 4) Kerendahan hati (Humility)

Menurut (Irving, 2005) bahwa Pemimpin berhasil adalah mereka yang mampu menjaga kerendahan hati sambil tetap menghormati pegawai dan mengakui prestasi yang dibuat pegawai untuk tim.

##### 5) Kepercayaan (Trust)

Percaya pada kemampuan diri sendiri adalah ciri pemimpin yang rendah hati. Untuk mendapatkan rasa hormat Anda perlu membangkitkan kepercayaan pada institusi dan otoritas yang mengatur mereka. Kandidat untuk posisi kepemimpinan pelayan dievaluasi berdasarkan rekam jejak mereka sebagai delegator dan manajer, serta berbagai faktor lain yang membantu mereka mendapatkan rasa hormat dari bawahan mereka. Keyakinan ini perlu dipupuk dan dijaga dengan menunjukkan kepada pengikut bahwa Anda peduli terhadap mereka dan bertindak dengan cara yang akan menguntungkan mereka.(Lam, 2021)

#### PEMBERDAYAAN

Menurut (Thomas & Velthouse, 1990) bahwa Esensi pemberdayaan tidak dapat ditangkap dalam satu paradigma konseptual karena kompleksitasnya yang luar biasa. Dengan kata lain, agar orang merasa berdaya, mereka harus menyadari bahwa mereka harus diberi kekuasaan untuk mengambil keputusan dan kewajiban untuk menjawab tindakan mereka tergantung pada tugas yang telah didelegasikan kepada masing-masing individu.

#### DIMENSI PEMBERDAYAAN

Dimensi pemberdayaan menurut (Thomas & Velthouse, 1990) adalah sebagai berikut:

1. Keberartian, dengan indikator: pentingnya pekerjaan, aktivitas tugas, dan kerjasama;
2. Pilihan, dengan indikator: otonomi penyelesaian pekerjaan, mandiri, dan mengambil keputusan;
3. Kemampuan, dengan indikator: kemampuan optimal, keahlian dan keterampilan, percaya diri;
4. Pengaruh yang kuat, yang diukur dengan beberapa faktor; ini termasuk kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu, menyelesaikan konflik, dan mempengaruhi pilihan utama..

#### ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Kolaborasi dan kerja sama karyawan sangat penting untuk kemampuan bisnis apa pun untuk mencapai tujuannya. Hal ini diperlukan tidak hanya untuk mempertahankan operasi yang mendekatkan grup ke tujuannya, tetapi juga untuk memastikan kelangsungan keberadaannya. Kinerja individu mencontohkan kontribusi karyawan yang baik, konstruktif, dan bermakna bagi kinerja organisasi. (Thiruvenkadam & Durairaj, 2017)

(Organ, 1988) Menjelaskan bahwa *Organizational citizenship behavior (OCB)* mengacu pada kemauan karyawan untuk melampaui panggilan tugas dengan cara yang tetap menguntungkan organisasi secara keseluruhan. Perilaku individu yang mandiri, tidak secara langsung diakui secara eksplisit dalam sistem penghargaan.

OCB yang melampaui peran yang dibutuhkan, yang tidak diakui secara langsung atau secara formal secara eksplisit tanpa adanya sistem penghargaan. Preferensi seseorang tindakan yang dipermasalahkan dapat dilakukan oleh siapa saja, kapan saja. (Podsakoff et al., 2000)

(Aldag, R., & Reschke, 1997) menjelaskan Kontribusi individu di tempat kerja disebut sebagai perilaku anggota organisasi. *Organization Citizanship Behavior* mencakup beberapa perilaku, sikap membantu orang lain dengan ikhlas melakukan tugas tambahan dan patuh pada peraturan sesuai prosedur tempat kerja. Perilaku kewargaan organisasi merupakan komponen kewargaan yang baik.

#### DIMENSI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Menurut (Organ, 1988) menyatakan terdapat 5 *primary dimension* dalam *organizational citizenship behavior*, yaitu:

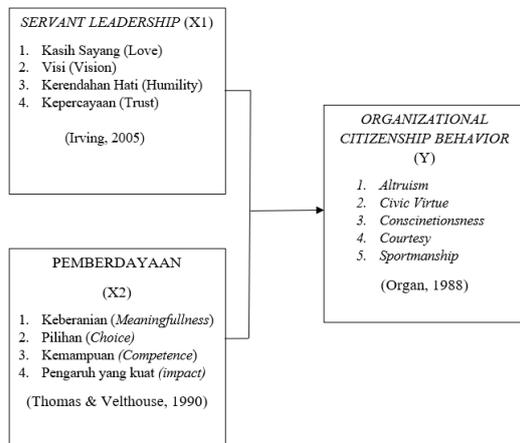
1. *Altruisme*, lebih khusus lagi perilaku membantu pekerja lain dengan berbagai tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya.
2. *Civic Virtue*, yang ditunjukkan dengan menunjukkan dukungan dan partisipasi sukarela dalam fungsi-fungsi organisasi untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi.
3. *Conscientiousness*, perilaku yang menunjukkan kesediaan untuk melakukan upaya secara sukarela untuk meningkatkan kinerja organisasi.
4. *Courtesy* adalah perilaku membantu orang lain dalam menyelesaikan masalah terkait pekerjaan yang sedang dialaminya.
5. *Sportmanship*, Seseorang harus bersedia untuk bersaing dalam keadaan yang kurang ideal tanpa merengek untuk menunjukkan sportifitas yang baik.

Sejalan dengan konteks sebelumnya, rumusan masalah dalam penelitian berikut yaitu: (1)Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizanship Behavior* Perangkat Desa se-Kecamatan Pace Kabupaten Nganjuk. (2)Apakah Pemberdayaan berpengaruh terhadap *Organizational Citizanship Behavior* Perangkat Desa se-Kecamatan Pace Kabupaten Nganjuk. (3)Apakah *Servant Leadership* dan Pemberdayaan berpengaruh terhadap *Organizational Citizanship Behavior* Perangkat Desa se-Kecamatan Pace Kabupaten Nganjuk.

Tujuan adanya penelitian yang dilakukan adalah: (1) Untuk Mengetahui Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizanship Behavior* Perangkat Desa se-Kecamatan Pace Kabupaten Nganjuk. (2) Untuk Mengetahui Pengaruh Pemberdayaan terhadap *Organizational Citizanship Behavior* Perangkat Desa se-Kecamatan Pace Kabupaten Nganjuk. (3)Untuk Mengetahui Pengaruh *Servant Leadership* dan Pemberdayaan terhadap *Organizational Citizanship Behavior* Perangkat Desa se-Kecamatan Pace Kabupaten Nganjuk.

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi: (1) Lembaga Studi, diharapkan *output* dari penelitian ini, bisa digunakan sebagai masukan bagi penentu kebijakan adanya proses perumusan tentang perangkat desa. (2) Diharapkan *output* penelitian ini memberikan informasi dan pengetahuan bagi peneliti tentang tantangan yang dihadapi aparatur desa. (3) Temuan penelitian ini diantisipasi untuk memberikan kontribusi informasi baru dan poin perbandingan untuk bidang ilmu, selain memberikan bahan untuk penyelidikan lebih lanjut tentang isu-isu perilaku anggota organisasi yang ditunjukkan oleh pemerintah desa.

Adapun peranan teori dalam kerangka Konseptual sebagaimana terlihat pada skema gambar dibawah:



Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa: (1) *Servant Leadership* (Kepemimpinan Pelayan) dimulai dengan keinginan alami dari para Kepala desa untuk melayani secara sadar untuk kepentingan organisasi. (2) PEMBERDAYAAN memberikan tanggung jawab lebih kepada perangkat desa pada pemerintahan desa. (3) *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah sikap positif perangkat desa terhadap Pemerintahan desa agar berusaha maksimal mencapai tujuan organisasi pemerintahan desa.

Menurut (Greenleaf, 1998) menyatakan bahwa *servant leadership* dapat berkaitan dengan *Organizational citizenship behavior* hal ini bisa berhubungan dengan Pengembangan pengikut, konsolidasi komunitas, dan pembagian tanggung jawab kepemimpinan adalah tujuan utama dari perilaku kewargaan organisasi.

Tanggungjawab dan wewenang untuk pegawai dalam pengambilan keputusan yang lebih besar merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap OCB. Pemberdayaan juga dapat menentukan *organizational citizenship behavior*. (Nyoman et al., 2021).

Hipotesis sementara penelitian ini, Atas dasar isu-isu yang diangkat oleh para peneliti yang diterima secara luas sebagai akurat, sehingga peneliti menentukan Hipotesisnya sebagai berikut : (1) Ha1: diduga terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* perangkat desa di kecamatan pace. (2) Ha2: diduga terdapat pengaruh pemberdayaan terhadap *organizational citizenship behavior* perangkat desa di kecamatan pace., (3) Ha3: Terdapat pengaruh *servant leadership* dan pemberdayaan terhadap *organizational citizenship behavior* perangkat desa di kecamatan pace.

## B. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif Lokasi Penelitian dilakukan di 18 desa diwilayah Kecamatan pace kabupaten nganjuk. Jumlah sampel yang digunakan 131 responden. Sampel yang digunakan adalah seluruh perangkat desa yang masih aktif, variabel yang digunakan adalah variabel terikat dan bebas. Terdapat tiga instrument telah dikembangkan oleh peneliti yaitu instrument tentang *Servant Leadership* perangkat Desa (16 butir), PEMBERDAYAAN perangkat Desa (13 Butir) dan *organizational citizenship behavior* (OCB) perangkat Desa (15 Butir).

(Sugiyono, 2022) “ menjelaskan Metode kuantitatif dapat dipahami untuk teknik penelitian yang didasarkan atas filosofi positivisme, sebagai pemahaman sehubungan dengan populasi atau contoh tertentu. Terkumpulnya data sebagai alat diteliti, juga statistik kuantitatif untuk tujuan mendeskripsikan dan mengevaluasi hipotesis.

Rumusan masalah yang dipakai yaitu *Correlation Study*. Maksud adanya penelitian deskriptif ini sebagai bagian potret keadaan yang tidak biasa. Untuk menemukan jawaban atas tantangan yang dihadapi saat ini.

Studi korelasi, adalah bagian dari penelitian ini tentang hubungan antara dua faktor yang ada dalam skenario atau kelompok tertentu. Hal ini untuk

menentukan korelasi antara satu gejala(variable) dengan gejala lainnya (Sekaran, 1992).

Teknik memperoleh data dalam penelitian ini, dilakukan survei dan kuesioner itu sendiri didistribusikan melalui penggunaan formulir Google) serta wawancara dilakukan. Wawancara adalah teknik pendataan yang digunakan saat penelitian dikerjakan pada saat dimulai untuk menemukan problem yang perlu diteliti dan juga diwaktu mengetahui sesuatu dari responden dengan lebih dalam dan jumlah responden yang lebih banyak. Wawancara digunakan ketika peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang perlu diteliti. Kuesioner yaitu metode memperoleh data dengan melibatkan penyajian kepada responden daftar pertanyaan dan pernyataan tertulis yang wajib di jawab.(Sugiyono, 2022)

Data utama atau disebut juga data penelitian, ini didapat langsung dari subjek penelitian digunakan sebagai sumber data yang dikumpulkan untuk pemberian kuesioner.

Menurut (Zackiy, 2021) Kuesioner merupakan alat untuk pengumpulan data, dan memerlukan partisipasi responden untuk dapat menuliskan pertanyaan atau pernyataan yang telah peneliti berikan. Penyebaran kuesioner adalah metode pengumpulan data dimana rincian pertanyaan dan atau pernyataan juga harus diisi responden, kemudian diminta memberikan tanggapan atas pertanyaan atau pernyataan yang telah ditentukan sebelumnya.

Teknik ini memiliki beberapa keuntungan, antara lain kemampuan untuk mengumpulkan data dengan kuantitas besar dengan waktu yang relatif cepat, memerlukan sedikit usaha, kemampuan responden untuk menjawab secara bebas tanpa bantuan orang lain. Untuk mengumpulkan data untuk penyelidikan ini, kuesioner yang terdiri dari skala Likert dan berbagai pilihan jawaban digunakan. (Sugiyono, 2022) Adapun skala likert dengan 5(lima) kriteria, “ yaitu:

1. Jika memilih Jawaban Sangat Setuju (SS) = diberi nilai 5 (lima).
2. Jika memilih jawaban setuju (S)= diberi nilai 4 (empat).
3. Jika memilih jawaban Cukup setuju(CS)= diberi nilai 3 (tiga).

4. Jika memilih Jawaban tidak setuju (TS)= diberi nilai 2 (dua).

5. Jika memilih Jawaban sangat tidak setuju (STS)= diberi nilai 1 (satu).

Kriteria yang digunakan peneliti, dengan menampilkan skor rata-rata dari kelompok kuesioner dan diterima oleh responden agar lebih mudah menggambarkan variabel penelitian. Hal ini memudahkan untuk menggambarkan angket penelitian.

Skor setiap variabel digunakan untuk menentukan di mana responden berada dalam skala. Setelah itu agar ditentukan memakai konsep rentang skala yaitu:

$$RS = \frac{m-n}{b}$$

Keterangan:

RS= Rentang Skala Penilaian / Rata-rata

m= skor tertinggi pada skala

n= skor terendah pada skala

b= jumlah kelas atau kategori yang dibuat.

Rentang skala dijelaskan untuk menentukan kategori skor dengan menggunakan rumus rentang skala, yaitu sebagai berikut: setelah dihitung rata-ratanya, kemudian dideskripsikan rentang skalanya:

$$Rs = \frac{m-1}{m}$$

Keterangan:

RS= Rentang Skala Penilaian

m= Banyaknya Kategori

SkOr tertinggi yang mungkin adalah 5, skOr terendah yang mungkin adalah 1, ada lima kategori yang berbeda, dan skala dapat dihitung menggunakan rumus berikut:

$$Rs = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

penerapan skor kategori ini, di sisi lain sesuai dengan lima kategori skor yang akan dibangun dengan menggunakan skala Likert.

Metode memperoleh sampel yang digunakan pada penelitian disini adalah dengan *proporsional random sampling*. Ini adalah metode pengambilan sampel di mana setiap orang dalam populasi, baik sendiri-sendiri atau bersama-sama, diberi kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel.

Menurut (Djaali, 2022) dijelaskan bahwa Unit-unit dari populasi yang karakteristiknya diselidiki atau dipelajari secara aktif diambil dari populasi secara keseluruhan untuk dijadikan sampel penelitian. Untuk memberikan temuan yang akurat, hanya

subset yang representatif dari populasi yang digunakan untuk sampel. Ketika diterapkan pada populasi dengan ukuran sampel tertentu, rumus Slovin membuat asumsi bahwa populasi memiliki distribusi normal “berdasarkan jumlah total sampel representatif yang dikumpulkan dari populasi dan diterapkan pada rumus tersebut. (Sugiyono, 2022; Susilawati et al., 2021), maka dihitung dengan rumus di bawah ini:

$$\text{Rumus Slovin: } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n : Ukuran Sampel

N : Ukuran Populasi

e : Persen Kelonggaran ketidaktekelitian karena kesalahan

pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan.

Diketahui: N= 195, “e=0,05 maka ukuran sampel“ dihitung  $n = \frac{N}{1 + Ne^2}$

$$n = \frac{195}{1 + 195 \cdot (0,05)^2}$$

$$n = \frac{195}{1 + 0,49} = 131,09 \text{ dibulatkan}$$

menjadi 131

Populasi dalam penelitian ini adalah perangkat desa yang berjumlah 195 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 131 orang.

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas“ (Sekaran, 1992).

(Sekaran, 1992) menjelaskan Konsep validitas mengacu pada evaluasi “seberapa baik instrumen dibangun untuk mengukur konsep tertentu yang diukur oleh instrumen tersebut. Lebih lanjut (Baehaki, 2022), mengatakan bahwa Jika mengacu pada alat ukur, validitas mengacu pada sejauh mana presisi dan akurasi terjaga ketika alat tersebut menjalankan fungsi pengukurannya.

Oleh karena itu, “kita dapat menentukan valid atau tidaknya suatu alat kuesioner dengan cara menentukan apakah pertanyaan-pertanyaan yang menyusun kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Untuk mengetahui sah atau tidaknya suatu kuesioner, terlebih dahulu harus dilakukan uji validitas terhadap kuesioner tersebut. Valid atau tidaknya pertanyaan dan pernyataan pada suatu kuesioner dapat ditentukan dengan menentukan apakah mereka dapat mengungkapkan sesuatu yang dapat diukur dengan menggunakan kuesioner atau tidak.

Uji validitas yang dilakukan adalah mengkontraskan skor korelasi yang diperoleh untuk setiap pernyataan dengan hasil keseluruhan. Jadi korelasi yang digunakan adalah “ *person’s correlation product moment* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi *product moment*

n = Jumlah total sampel yang dianalisis.

x = Skor masing-masing pernyataan

y = Skor “ Total

elemen yang memiliki korelasi yang menguntungkan dengan kriteria (Skor Total), serta korelasi yang tinggi dengan kriteria, yang menunjukkan bahwa item tersebut juga memiliki validitas yang tinggi, dipertimbangkan. Jika angka koefisien validitas suatu pernyataan lebih besar dari 0,30, maka dianggap valid dan dapat digunakan untuk mengevaluasi variabel penelitian. (Sugiyono, 2022).

### C. Hasil Dan Pembahasan

Hasil penelitian:

Uji Normalitas Data.

NPar Tests - Uji NORMALITAS		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		131
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.87114071
Most Extreme Differences	Absolute	.053
	Positive	.053
	Negative	-.053
Test Statistic		.053
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

Berdasarkan hasil uji normalitas diperoleh nilai signifikansi sig.(2-tailed) masing masing variabel yaitu 0,200. Hasil yang diperoleh sesuai dengan syarat uji normalitas data.

Pengujian normalitas akan diuji dengan berdasarkan Uji Kolmogorov –Smirnov yaitu data dikatakan dapat berdistribusi dengan normal apabila nilai Sig lebih besar atau sama dengan  $\geq \alpha$  (nilai signifikansi/ nilai probabilitas lebih besar dari alpha) dari hal tersebut maka bisa dikatakan data berdistribusi dengan normal.

Uji Regresi Linier Berganda.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan Regresi Berganda Tabel pengujian dengan menggunakan bantuan SPSS versi 25.00 sebagai berikut:

No.	Keterangan	Koefisien Regresi	Nilai t		Hasil
			Nilai	Sig.	
1	Servant Leadership	0,176	2,974	0,004	H1 Diterima
2	Pemberdayaan	0,759	2,914	0,000	H2Diterima
4	F-Hitung	281,772		0,000	
5	Adjusted R Square	0,815			

Sumber: Hasil Penelitian dan pengolahan data tahun 2023

Berdasarkan hasil perhitungan regresi diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$Y = 0,176 X_1 + 0,759 X_2$ , Dari persamaan Regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa pengujian dengan membandingkan nilai sig. dengan nilai  $\alpha = 0,05$  diperoleh hasil bahwa: (1) Koefisien Regresi *Servant Leadership* (H1) sebesar  $0,004 < 0,05$ , maka terdapat pengaruh yang signifikan. (2) Koefisien Regresi Variabel Pemberdayaan (H2) sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka terdapat pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan nilai korelasi antar variable yaitu 0,903 dan nilai R-Square sebesar 0,815. Hal ini menunjukkan bahwa OCB perangkat desa dipengaruhi oleh kedua variable independent yaitu *Servant leadership* dan pemberdayaan sebesar 81,5% sisanya sebesar 18,50% dipengaruhi oleh variable lain diluar 2 variabel independent yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil Uji Signifikansi

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Beta	Tolerance
1	(Constant)	6.838	2.299		2.974	.004		
	SERVANT LEADERSHIP	.164	.056	.176	2.914	.004		
	PEMBERDAYAAN	.787	.063	.759	12.562	.000		

Sumber: Hasil Penelitian dan pengolahan data tahun 2023

Nilai Signifikansi seluruh variabel independent dalam penelitian ini secara parsial (individu) mempengaruhi variable

dependen karena tingkat signifikansinya kurang dari 0,050 (5%). Selain itu seluruh hipotesis dalam penelitian ini juga didukung karena arah pengaruh variable independent terhadap variable dependen positif.

Hasil Uji Tabel Anova

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	8577.076	2	4288.538	281.772	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1948.145	128	15.220		
	Total	10525.221	130			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), PEMBERDAYAAN, SERVANT LEADERSHIP

Sumber: Hasil Penelitian dan pengolahan data tahun 2023

Tabel diatas menunjukkan kesesuaian model penelitian yang dibangun peneliti dengan model yang dikehendaki oleh SPSS (model fit). Dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi dalam table ANOVA sebesar  $0,000 < 0,050$  (dibawah 5%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun peneliti sesuai dengan model yang dikehendaki (*model fit* atau baik). Berdasarkan output diatas diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh X1 dan X2 secara simultan terhadap Y adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai F hitung  $281,772 > F$  Tabel 3,066, sehingga dapat disimpulkan bahwa Ha3 diterima yang berarti terdapat pengaruh X1 dan X2 secara simultan terhadap Y. jadi dapat disimpulkan bahwa: Ha1= *Servant Leadership* (X1) berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior* (Y). Ha2= Pemberdayaan (X2) berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior* (Y) Ha3= *Servant Leadership* (X1) dan Pemberdayaan (X2) Berpengaruh secara simultan terhadap *organization citizenship behavior* (Y)

Hasil Uji Determinasi

Uji Koefisien determinasi dalam penelitian ini dipergunakan melalui uji statistik dengan tujuan untuk melihat seberapa besar tingkat pengaruh variabel independen (bebas) atau (X) terhadap variabel dependen (terikat) atau (Y) dalam suatu penelitian yang dilakukan untuk menganalisa permasalahan yang diangkat dalam penelitian tersebut. Dalam penelitian ini, bertujuan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel *servant leadership* (X1) dan Pemberdayaan (X2) terhadap variabel Y OCB. Uji Determinasi dilakukan

menggunakan software IBM SPSS 25 melalui tabel berikut:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.903 <sup>a</sup>	.815	.812	3.901

a. Predictors: (Constant), PEMBERDAYAAN, SERVANT LEADERSHIP

Sumber: Hasil Penelitian dan pengolahan data tahun 2023

Berdasarkan Output diatas diketahui nilai R Square sebesar 0,815, hal ini mengandung arti bahwa pengaruh variable X1 dan X2 secara simultan terhadap Variabel Y adalah sebesar 81,5% sisanya sebesar 18,50% dipengaruhi oleh variable lain diluar variabel independent yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

- 1) Pengaruh Servant Leadership dan Pemberdayaan terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Berdasarkan hasil analisis regresi dan pengujian hipotesis diketahui dapat disimpulkan bahwa output diatas diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh *Servant Leadership*(X1) dan Pemberdayaan(X2) secara simultan terhadap *organization citizenship behavior* (Y) adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai F hitung  $281,772 > F$  tabel  $3,066$  sehingga dapat disimpulkan bahwa Ha3 diterima yang berarti terdapat pengaruh *Servant Leadership*(X1) dan Pemberdayaan(X2) secara simultan terhadap *Organization citizenship behavior*(Y).

- 2) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil pengujian hipotesis didapat nilai Signifikansi untuk pengaruh *Servant Leadership*(X1) terhadap *organization citizenship behavior* (Y) adalah sebesar  $0,004 < 0,05$  dan nilai t hitung  $2,914 > t$  tabel  $1,9787$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Ha1 diterima yang berarti terdapat pengaruh *Servant Leadership*(X1) terhadap *organization citizenship behavior*(Y). maka variable *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organization citizenship behavior* artinya hipotesis kedua diterima. *Servant leadership* yang dimiliki oleh Kepala Desa merupakan factor yang dapat meningkatkan *organization citizenship behavior*. Pada penelitian ini servant

leadership berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior*.

- 3) Pengaruh Pemberdayaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan hasil analisis regresi dan pengujian hipotesis diketahui bahwa variable pemberdayaan memiliki pengaruh secara positif terhadap *organization citizenship behavior*. Nilai Signifikansi untuk pengaruh Pemberdayaan (X2) terhadap OCB(Y) adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai t hitung  $12,562 > t$  tabel  $1,9787$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Ha2 diterima yang berarti terdapat pengaruh Pemberdayaan(X2) terhadap *organization citizenship behavior* (Y). Hasil ini memiliki makna semakin tinggi tingkat pemberdayaan maka semakin tinggi tingkat *organization citizenship behavior* yang dihasilkan.

#### HUBUNGAN DENGAN RUJUKAN YANG RELEVAN

(Robbins & Judge, 2017) menyatakan bahwa hasil kerja cenderung terus menerus meningkat pada pegawai yang professional dengan bertambahnya usia. Sedangkan pada pegawai tidak professional hasil kerja akan menurun selama usia setengah baya dan naik lagi pada tahun-tahun berikutnya. Semakin tua semakin menunjukkan kepuasan setidaknya sampai umur menjelang pension terhadap pekerjaan yang dikuasainya.

Tidak adanya pengaruh ini sejalan dengan pendapat (Putri & Ratnaningsih, 2020) bahwa rendahnya perilaku *organization citizenship behavior* karyawan dapat disebabkan oleh beberapa factor antara lain krisis kepercayaan terhadap pemimpin, kepuasan kerja rendah, beban kerja, rasa bosan pada pekerjaan dan adanya masalah pribadi.

Temuan penelitian tidak sejalan dengan pendapat (Vondey, 2010) yang mengemukakan bahwa pemimpin yang melayani para pengikut mereka akan menghasilkan pengikut yang akan melayani orang lain. Perilaku yang melayani orang lain ini meliputi menolong rekan kerja, membawa nama baik organisasi terhadap orang lain, mendorong orang lain untuk menyatakan opini dan ide mereka, oleh karena itu peran pemimpin sebagai role model terhadap pengikut membentuk perilaku *organization citizenship behavior*. Penelitian ini juga tidak senada dengan penelitian (Margaretha &

Prasetio, 2012) menemukan bahwa variable servant leadership mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini didukung dengan hasil penelitian pada dimensi kasih sayang (love) yang memiliki nilai terendah. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Setiawan et al., 2020) yang menyatakan bahwa servant leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pada hasil penelitian tentang pengaruh servant leadership terhadap *organizational citizenship behavior* didapat hasil tidak adanya pengaruh ini tentunya bertentangan dengan teori-teori dan penelitian terdahulu. Tidak adanya pengaruh ini terjadi dikarenakan pimpinan kantor desa beban sepenuhnya memiliki sifat kepemimpinan servant leadership.

#### D. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. *Servant Leadership* memiliki hubungan signifikansi antara *organizational citizenship behavior*. *Servant leadership* yang dimiliki oleh Kepala desa merupakan faktor yang dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*.
2. Pemberdayaan memiliki pengaruh secara positif antara *organizational citizenship behavior* ini memiliki makna meningkatnya tingkat pemberdayaan maka bertambah pula tingkat *organizational citizenship behavior* yang dihasilkan
3. *Servant leadership* dan pemberdayaan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar sebesar 81,5% sisanya sebesar 18,50% dipengaruhi oleh variable lain diluar kedua variabel independent dalam penelitian ini yang tidak diteliti.

#### E. Rekomendasi

Rekomendasi berikut dibuat berdasarkan temuan dan implikasi dari penelitian ini:

1. Kepala Desa diharapkan memiliki sikap *servant leadership* yaitu sikap peduli kepada bawahan dan merangkul bawahan untuk meningkatkan produktivitas kerja yang berdampak pada kemajuan Pemerintahan Desa.

2. Kepala Desa hendaknya melakukan upaya-upaya peningkatan pemberdayaan perangkat desa dengan memberikan tugas secara merata dan dapat melibatkan seluruh pegawai dalam setiap kegiatan yang dilakukan Pemerintahan Desa. Sehingga perangkat desa merasakan bahwa dirinya merupakan bagian dari organisasi Pemerintahan Desa.
3. Pada Pemerintahan desa diharapkan dapat memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* dengan meningkatkan kepedulian terhadap masalah pekerjaan yang dialami rekan sekerja dan memberikan dukungan kepada pemerintahan desa dengan melaksanakan pekerjaan dengan baik dan maksimal dan dapat memberikan ide dan membuat inovasi untuk memajukan Pemerintahan Desa.

#### F. Referensi

- Abdi, H. (2021). *Pengertian Analisis Menurut Para Ahli, Kenali Fungsi, Tujuan, dan Jenisnya*. Liputan6.Com. <https://hot.liputan6.com/read/4569178/pengertian-analisis-menurut-para-ahli-kenali-fungsi-tujuan-dan-jenisnya>
- Aldag, R., & Reschke, W. (1997). Employee value added: Measuring Discretionary effort and its value to the Organization. *Center for Organization Effectiveness, Inc*, 608, 833–3332.
- Baehaki, I. (2022). Metode Penelitian. In *Handout Kuliah Program Magister Manajemen*. Universitas Islam Kediri, Kediri.
- Brennan, R. L. (2001). An essay on the history and future of reliability from the perspective of replications. In *Journal of Educational Measurement* (Vol. 38, Issue 4). <https://doi.org/10.1111/j.1745-3984.2001.tb01129.x>
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
- Djaali. (2022). Metodologi Penelitian Kuantitatif. In B. S. Fatmawati (Ed.), *Sinar Grafika Offset* (Kedua, p. 218).

- Sinar Grafika Offset.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-Leadership*. In L. C. Spears (Ed.), *Vaill, Peter B. Berrett-Koehler Publishers*.  
[https://books.google.co.id/books?id=5KRv7BSV15gC&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&ad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=5KRv7BSV15gC&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_ge_summary_r&ad=0#v=onepage&q&f=false)
- Greenleaf Robert K. (1970). *What is servant leadership? - Greenleaf Center for servant leadership*. Center For Servant Leadership.  
<https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>
- Irving, J. a. (2005). Exploring the Relationship between Servant Leadership and Team Effectiveness: *Servant Leadership Research Roundtable, August*.
- JDIH BPK RI. (2014). *UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa*. JDIH BPK RI.  
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38582/uu-no-6-tahun-2014>
- Lam, J. (2021). Mediating effects of interpersonal trust, organizational identification, and organizational commitment on the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. In *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences* (Vol. 82, Issues 7-A).
- M. Chazienul Ulum. (2016). *Perilaku Organisasi Menuju Orientasi Pemberdayaan*. In *Universitas Brawijaya Press* (Pertama, p. 158). Universitas Brawijaya Press.  
[https://www.google.co.id/books/editon/Perilaku\\_Organisasi\\_Menuju\\_Orientasi\\_Pem/8FZKDWAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=perilaku+dalam+organisasi&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/editon/Perilaku_Organisasi_Menuju_Orientasi_Pem/8FZKDWAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=perilaku+dalam+organisasi&printsec=frontcover)
- Margaretha, M., & Prasetyo, Y. A. (2012). Pengaruh Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Kecocokan Orang-Organisasi serta Identifikasi Organisasi (Studi Pada Organisasi Kemahasiswaan di Lingkungan Universitas Kristen Maranatha). *Jurnal Manajemen*, 12(1), 45–62.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.28932/jmm.v12i1.173>
- Mulyaningtyas, R. D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Handout Kuliah Program Magister Manajemen*. Universitas Islam Kadiri, Kediri.
- Nyoman, A., Jenita, P., Priyono, R. T., & Santoso, B. (2021). *Pengaruh Servant Leadership Dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Pada Karyawan Di De Moksha Eco-Friendly Boutique Resort Tanah Lot Bali*. 16(2), 78–91.
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior- The Good Soldier Syndrome. In R. J. Bies (Ed.), *Lexington Books* (p. 160). University Evanston.  
<https://doi.org/10.2307/258426>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Putri, P. A., & Ratnaningsih, I. Z. (2020). Hubungan Antara Psychological Empowerment Dengan Perilaku Kewargaan Organisasi Pada Karyawan Perusahaan Distributor Pt. X. *Jurnal EMPATI*, 7(1), 352–361.  
<https://doi.org/10.14710/empati.2018.20249>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Perilaku Organisasi (Organizational Behavior). In *Salemba Empat* (Vol. 16).
- Sedarmayanti. (2012). Good governance & Good Corporate Governance. In T. M. Maju (Ed.), *CV. Mandar Maju* (Ketiga, p. 338). CV. Mandar Maju.
- Sekaran, U. (1992). *research methods for business a skill building approach* (Second, p. 428).
- Setiawan, M. H., Prayekti, P., & Kurniawan, I. S. (2020). Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Badan Usaha Milik Desa. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 11(1), 23–34.  
<https://doi.org/10.18196/bti.111127>
- Sihombing, S., & Sitanggang, D. (2019). Organizational Citizenship Behavior Ditinjau dari Kepuasan Kerja. *Japanese Journal of Administrative Science*, 5(2), 191–208.  
<https://doi.org/10.5651/jaas.15.1>
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of*

- Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.  
<https://citeserx.ist.psu.edu/pdf/1201f6cf8a30bf88626430a6d2f796bbadb48bfe>
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif. In Setiyawati (Ed.), *Alfabeta CV*. (Ketiga). Bandung.
- Susilawati, S., Eljawati, E., Tefa, G., Suwanda, S. N., & Suwanda, D. (2021). Kepemimpinan dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Daerah. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21(3), 1385.  
<https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i3.1751>
- Tewal, B., Adolfina, Pandowo, M. H. C., & Tawas, H. N. (2017). Perilaku Organisasi. In *CV. PATRA MEDIA GRAFINDO BANDUNG* (Pertama, p. 275). CV. PATRA MEDIA GRAFINDO BANDUNG.  
<http://repo.unsrat.ac.id/id/eprint/2299>
- Thiruvenkadam, T., & Durairaj, I. Y. A. (2017). Organizational Citizenship Behavior: Its And Dimentions. *Associated Asia Research Foundation (AARF)*, 5(5), 46–55.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership , Organizational Citizenship Behavior , Person-Organization Fit , and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3–27.  
<https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationships-among-Servant-Leadership-%2C-%2C-Fit-Vondey/b82e5013dd0bf6415c18c2074ba645e00df0d2d0>
- Zackiy, M. (2021). SPSS PENELITIAN KEPERILAKUAN. In *KENCANA* (Pertama, p. 196). KENCANA.