

MODAL PSIKOLOGI SEBAGAI INTERVENING KEPEMIMPINAN MELAYANI DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR

Kadariusman¹, Evi Maria²

^{1,2}STIE Malangkececwara, Malang, Indonesia

Email korespondensi: ¹ kadariusman@stie-mce.ac.id

Riwayat Artikel:

Diterima:

10 Oktober 2025

Direvisi:

20 December 2025

Disetujui:

24 Desember 2025

Klasifikasi JEL:

M14

Kata kunci:

Kepemimpinan pelayan;
modal psikologis; perilaku
kewarganegaraan organisasi

Keywords:

*Servant leadership;
psychological capital;
organizational citizenship
behavior*

Cara mensitasi:

Kadariusman., Maria, E.
(2025). Modal psikologi
sebagai intervening
kepemimpinan melayani dan
organizational citizenship
behaviour. JIMFE (Jurnal
Ilmiah Manajemen
Fakultas Ekonomi), 11(2),
169 - 180. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v11i2.12852>



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran modal psikologis sebagai katalis dalam hubungan antara kepemimpinan pelayan dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui survei terhadap 105 responden. Skala Likert 1-5 digunakan untuk menunjukkan tingkat setuju atau tidak setuju terhadap setiap pernyataan pada setiap indikator. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pelayan dan modal psikologis, serta antara kepemimpinan pelayan dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga menemukan hubungan yang signifikan antara modal psikologis dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Lebih lanjut, penelitian ini mengungkapkan bahwa modal psikologis berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara kepemimpinan pelayan dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Temuan ini memberikan wawasan baru bagi organisasi dalam memahami pentingnya mengembangkan modal psikologis sebagai bagian dari strategi kepemimpinan untuk meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi. Penelitian ini menyarankan agar organisasi mengoptimalkan pengembangan kepemimpinan pelayan dan modal psikologis untuk mendorong perilaku yang mendukung tujuan organisasi.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of psychological capital as a catalyst in the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior. The methodology used is a quantitative approach with data collection through a survey of 105 respondents. A Likert scale of 1-5 was used to indicate the degree of each statement on each indicator. The results showed that there is a significant relationship between servant leadership and psychological capital and between servant leadership and organizational citizenship behavior. In addition, this study also found a significant relationship between psychological capital and organizational citizenship behavior. Furthermore, this study reveals that psychological capital acts as a partial mediating variable in the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior. These findings provide new insights for organizations in understanding the importance of developing psychological capital as part of leadership strategies to improve organizational citizenship behavior. This research suggests that organizations optimize servant leadership and psychological capital development to encourage behaviors that support organizational goals.

PENDAHULUAN

Persaingan pasar menjadi semakin ketat dan tuntutan pemangku kepentingan yang tinggi, mencapai dan mempertahankan kesuksesan organisasi adalah sebuah keharusan Eid (2016). Sinergi sumber daya, yang tercermin pada harmonisasi strategi, budaya, kepemimpinan, dan perilaku karyawan, menjadi fokus utama para akademisi dan praktisi untuk mencapai kinerja tinggi Nasr et al. (2019). Efektifitas organisasi banyak diteliti dari komponen individu, sehingga masih ada celah untuk mensinergikan antar komponen sehingga tercapai kinerja unggul Anzola-Román et al. (2019). Penelitian ini menjembatani kesenjangan pemahaman tentang interaksi *servant leadership*, *Psychological Capital*, dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) untuk mencapai kinerja yang optimal melalui sinergi sumber daya organisasi (Alsharari, 2023; Hadid & Al-Sayed, 2021; Khan et al., 2020; Trong., 2017).

Servant leadership, dengan dedikasinya untuk melayani dan memberdayakan orang lain, telah menjadi fokus penelitian organisasi yang signifikan (Eva et al., 2019 ; Iqbal et al., 2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* menumbuhkan lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui kepercayaan, kolaborasi, dan kesejahteraan karyawan (Kadarusman & Bunyamin, 2021a; Ye et al., 2020). Dampak menguntungkan *servant leadership* telah didokumentasikan dengan baik, tetapi masih ada kesenjangan dalam memahami mekanisme yang mendasari bagaimana *servant leadership* membentuk sikap dan perilaku karyawan (Hsiao et al., 2015). Secara khusus, sedikit perhatian telah diarahkan pada korelasi antara *servant leadership* dan *psychological capital* yang mencakup optimisme, ketahanan, efikasi diri, dan harapan individu - dan pengaruhnya terhadap OCB (Al Kahtani & M. M., 2022; Ye et al., 2020). Mengeksplorasi korelasi ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana *servant leadership* memelihara pengembangan *psychological capital* di antara karyawan, sehingga membentuk kecenderungan mereka untuk terlibat dalam OCB (Ramalu & Janadari, 2020; Trong, 2017).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkonfirmasi peran mediasi *psychological capital* pada korelasi antara *servant leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Donia et al., 2016; Ramalu & Janadari, 2020). Meskipun penelitian sebelumnya telah mengkonfirmasi hubungan langsung antara *servant leadership* dan OCB, mekanisme yang mendasari bagaimana *servant leadership* mempengaruhi perilaku karyawan masih belum jelas (Ozturk et al., 2021). Dengan meneliti *psychological capital* sebagai intervening potensial, penelitian ini berusaha untuk memperjelas jalur di mana *servant leadership* mendorong sikap dan perilaku karyawan yang positif, yang pada akhirnya berkontribusi pada sinergi sumberdaya organisasi (Jang, 2022). Secara khusus, penelitian ini menghipotesiskan bahwa *servant leader* yang memprioritaskan pertumbuhan dan perkembangan karyawan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengembangan *psychological capital*, yang pada gilirannya meningkatkan kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam OCB (Elche et al., 2020).

Studi ini menguji interaksi antara *servant leadership*, *psychological capital*, dan OCB untuk mengisi kekosongan literatur, untuk memahami dampak gabungan ketiga faktor tersebut melalui pendekatan integratif (Barbutto & Wheeler, 2006). Dengan berfokus pada *psychological capital* sebagai *intervening*, penelitian ini menawarkan kerangka teori baru untuk memahami bagaimana praktik kepemimpinan dan manajemen membentuk perilaku karyawan dan berkontribusi pada efektivitas organisasi. Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor seperti *servant leadership*, *psychological capital*, dan OCB yang mendorong sinergi organisasi, memberikan wawasan praktis untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan serta menginformasikan pengembangan intervensi kepemimpinan dan manajemen yang disesuaikan (Alsharari, 2023).

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Servant Leadership seperti yang dikonseptualisasikan Greenleaf (1977), mewujudkan pendekatan kepemimpinan yang berpusat pada orang, memprioritaskan kepentingan dan kebutuhan pengikut di atas kepentingan pribadi. *Servant leadership* merupakan ciri kepemimpinan yang konsisten melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan, memberikan penekanan kuat pada perilaku etis dan menumbuhkan budaya kepedulian (Goh & Low, 2014). Model ini didedikasikan untuk meningkatkan pengembangan karyawan, dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kualitas organisasi. *Servant leadership* menonjol di antara paradigma kepemimpinan lainnya karena dedikasinya yang teguh dalam memprioritaskan kebutuhan para pengikut di atas agenda pribadi. Pendekatan yang khas ini mengharuskan perwujudan peran pemimpin yang melayani dalam berbagai aspek kehidupan, yang meliputi tempat kerja, rumah, dan komunitas. Selain itu, pendekatan ini memerlukan upaya bersama untuk membina anggota organisasi menjadi pemimpin yang melayani, sehingga menumbuhkan budaya yang ditandai dengan saling mendukung, empati, dan pertumbuhan kolektif (Kadarusman & Bunyamin, 2021b; Liden et al., 2015).

Psychological Capital merupakan paradigma baru yang melampaui gagasan konvensional tentang modal ekonomi, modal manusia, dan modal sosial (Luthans & Youssef, 2004). Teori *psychological capital* memberikan landasan teoretis untuk memahami peran sumber daya psikologis individu dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan (Jang, 2022; Su & Hahn, 2023; Ye et al., 2020). *Psychological capital* yang terdiri dari komponen-komponen seperti efikasi diri, optimisme, harapan, dan ketahanan, berfungsi sebagai reservoir sumber daya psikologis positif yang memungkinkan individu untuk berkembang di lingkungan kerja yang menantang (Munfaqiroh et al., 2020; Wu & Nguyen, 2019). Karyawan dengan tingkat *psychological capital* yang lebih tinggi lebih cenderung menunjukkan perilaku proaktif, seperti OCB, dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Wu & Chen, 2018; Zhou et al., 2018).

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) mengacu pada tindakan karyawan yang melampaui tugas pekerjaan formal mereka dan tidak disebutkan dalam kontrak mereka, namun meningkatkan fungsi organisasi dan bermanfaat bagi kesejahteraan anggota (Planer, 2019). *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) mencakup berbagai tindakan proaktif yang dilakukan oleh karyawan yang melampaui persyaratan pekerjaan formal mereka. Tindakan ini sering kali diwujudkan dengan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas, dengan sukarela menjadi sukarelawan untuk tanggung jawab tambahan di luar tugas yang ditugaskan, dan secara aktif mengadvokasi kepentingan terbaik organisasi (Halbusi et al., 2021; Ng, 2017; Tian et al., 2020).

Dampak *Servant Leadership* terhadap *Psychological Capital* dan *Organizational Citizenship Behaviour*

Servant leadership dicirikan dengan fokus pada pemenuhan kebutuhan orang lain, menumbuhkan kepercayaan di antara anggota tim, dan mendorong pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Atribut-atribut ini memainkan peran penting dalam meningkatkan *Psychological capital* karyawan, karena mereka berkontribusi pada peningkatan rasa pemberdayaan, optimisme, ketahanan, dan harapan di antara individu-individu di dalam organisasi (Guo et al., 2018). Selain itu, pemimpin yang melayani sering kali menginspirasi pengikutnya untuk melakukan lebih dari sekadar tanggung jawab pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mendorong terwujudnya *Organizational Citizenship Behaviour* (Elche et al., 2020; Nobari et al., 2014; Sri Ramalu & Janadari, 2020).

H1: Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

H2: Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap *Psychological Capital*

Dampak *Psychological Capital* dengan *Organizational Citizenship Behaviour*.

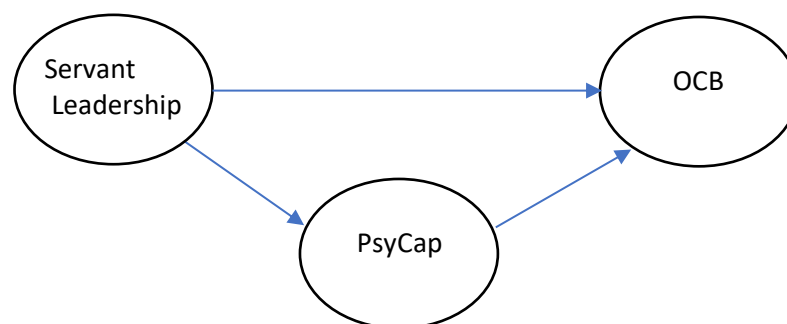
Karyawan yang memiliki tingkat *Psychological Capital* yang tinggi cenderung menunjukkan peningkatan *Organizational Citizenship Behaviour* (Ramalu & Janadari, 2020; Su & Hahn, 2023). Hasil penelitian Pradhan et al (2016) menunjukkan bahwa *PsyCap* berpengaruh positif terhadap OCB. *Psychological Capital*, yang terdiri dari komponen-komponen utama seperti efikasi diri, optimisme, ketahanan, dan harapan membekali individu dengan sumber daya psikologis yang diperlukan untuk secara sukarela terlibat dalam perilaku peran ekstra (Al Kahtani & M. M, 2022). Ketika karyawan merasa yakin dengan kemampuan mereka, mempertahankan pandangan optimis, dan menunjukkan ketangguhan dalam menghadapi tantangan, mereka lebih cenderung untuk melampaui kewajiban pekerjaan formal mereka dan secara aktif berkontribusi pada kemajuan tujuan organisasi (W.-Y. Wu & Nguyen, 2019).

H3: Terdapat pengaruh positif *Psychological Capital* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour****Servant Leadership, Psychological Capital, Organizational Citizenship Behavior.***

Perilaku *servant leadership* seperti pemberdayaan dan dukungan, dapat meningkatkan *Psychological capital* karyawan dengan menumbuhkan kondisi psikologis yang positif. *Psychological capital* yang meningkat ini, pada gilirannya dapat memotivasi karyawan untuk terlibat dalam *Organizational Citizenship Behaviour* karena mereka merasa lebih mampu, optimis, dan tangguh, sehingga mendorong mereka untuk berkontribusi secara sukarela demi keberhasilan organisasi.

H4: *Psychological capital* sebagai *variable intervening* antara *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour***METODE PENELITIAN**

Populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah alumni program Pasca Sarjana STIE Malangkececwara yang lulus antara tahun 2019 sampai dengan 2023 sebanyak 131 lulusan. Variabel penelitian merupakan *unobserved variable* yang menggunakan pengukuran dengan skala Likert 1 sampai dengan 5, dengan indikator reflektif. Variabel penelitian terdiri dari 3 variabel, yaitu *servant leadership*, *psychological capital* dan OCB. Penyebaran kuesioner telah dilakukan dan menghasilkan 105 respon yang lengkap atau sebesar 78% dari populasi, yang kemudian dianalisis menggunakan SmartPLS 4. Dimensi dan indikator masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut ini.

**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	indikator
<i>Servant Leadership</i> (Kadarusman & Bunyamin, 2021a)	<i>Servant leadership</i> prioritaskan orang lain di atas kepentingan pribadi, baik di tempat kerja, rumah, dan komunitas, sekaligus membina pengikutnya untuk menjadi pemimpin	1. Pemimpin saya kompeten dalam identifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. 2. Kemajuan karir menjadi perhatian utama pemimpin saya. 3. Jika saya menghadapi masalah pribadi, saya merasa nyaman untuk meminta bantuan kepada pemimpin saya. 4. Pemimpin saya memperhatikan pentingnya berkontribusi kepada komunitas. 5. Kesejahteraan saya diutamakan di atas kesejahteraan mereka adalah prioritas pemimpin saya. 6. Saya diberikan otonomi untuk mengatasi keadaan yang menantang sesuai keinginan saya. 7. Menjunjung tinggi standar etika adalah hal yang utama bagi pemimpin saya, bahkan dalam mengejar kesuksesan.
<i>Psychological Capital</i> (Al Kahtani & M. M, 2022)	<i>Psychological capital</i> , yang terdiri dari komponen-komponen utama seperti efikasi diri, optimisme, ketahanan, dan harapan, melengkapi individu dengan sumber daya psikologis yang diperlukan untuk secara sukarela terlibat dalam perilaku ekstra-peran	1. <i>Hope</i> 2. <i>Self-efficacy</i> 3. <i>Resilience</i> 4. <i>Optimism</i>
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Lee & Allen, 2002; Planer, 2019)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) melibatkan karyawan yang melampaui tugas pekerjaan mereka untuk meningkatkan organisasi dan memberi manfaat bagi para anggotanya.	1. Membantu orang lain yang tidak hadir. 2. Dengan sukarela memberikan waktu untuk membantu rekan kerja yang memiliki masalah terkait pekerjaan. 3. Menyesuaikan jadwal kerja untuk akomodasi permintaan cuti karyawan lain. 4. Berusaha membuat karyawan baru merasa diterima dalam kelompok kerja. 5. Tunjukkan kepedulian dan kesopanan yang tulus kepada rekan kerja, bahkan dalam situasi bisnis atau pribadi yang paling sulit sekalipun. 6. memberikan waktu untuk membantu orang lain yang memiliki masalah pekerjaan atau nonpekerjaan. 7. Membantu orang lain dalam melaksanakan tugas mereka. 8. Berbagi barang pribadi dengan orang lain untuk membantu pekerjaan mereka

Metode analisis dengan menggunakan SmartPLS 4 dilakukan dengan tiga tahap yaitu *outer model* atau *measurement model*, *inner model* atau struktural model dan *Goodness of Fit*.

Outer model atau *measurement model* digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas responden. Uji validitas untuk memastikan alat ukur digunakan untuk melakukan pengukuran sesuai dengan fungsinya, dan indikator yang digunakan dipahami dengan baik oleh responden. Validitas diuji menggunakan, pertama dengan *loading factor* nilai korelasi antara variabel latent dengan indikator pengukurnya. Nilai *loading factor* dikatakan valid jika $> 0,7$, tetapi diatas $0,6$ masih bisa diterima jika nilai $AVE > 0,5$ dan *discriminant validity* $> 0,7$. Kedua diuji menggunakan *AVE* (*Average variance extracted*) dengan kriteria nilai $AVE > 0,5$. Ketiga dengan *cross loading factor* (Hair. et al., 2009; Hair et al., 2017). Keempat dilakukan uji *fornell-lercker* dengan ketentuan nilai akar $AVE >$ korelasi antar variabel. Dan yang terakhir diukur menggunakan *Heterotrait-Monotrait ratio* (HTMT) yang digunakan untuk menguji sejauh mana variabel berbeda dengan variabel lainnya dan dikatakan valid jika $HTMT < 0,9$. Reliabilitas merupakan ukuran yang menilai apakah alat ukur telah melakukan fungsinya dengan baik. Reliabilitas dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* $> 0,5$ dan *composite reliability* $> 0,7$.

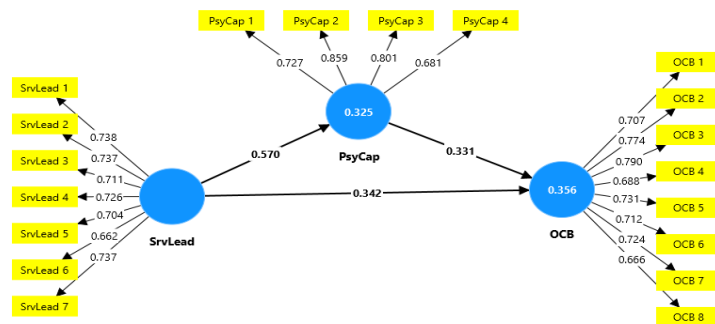
Pengujian *inner model* yang pertama adalah uji multikolinearitas dengan pengujian menggunakan *inner Variance Inflation Factor* (VIF) untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antar variabel bebas pada model. Kriteria uji multikolinearitas menggunakan VIF nilainya harus kurang dari 5. Uji *signifikansi path coefficient* digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel, dengan kriteria jika nilai $p < 0,05$ signifikan dan sebaliknya atau dengan menggunakan nilai *t* statistik. Jika nilai *t* statistik $> 1,98$ signifikan dan sebaliknya. Uji *inner model* yang terakhir adalah *95% confident interval path coefficient*

Uji *goodness of fit* (GoF) ini dilakukan untuk membandingkan model secara empiris dengan teoritis. Uji GoF dilakukan dengan alat uji koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui pengaruh variabel bebas dan terikat dengan kriteria $0,25$ rendah, $0,50$ moderat dan $0,75$ tinggi (J. F. Hair et al., 2019). Uji *Prediction Relevance* (Q^2) dimana efek kecil, sedang, dan besar digambarkan dengan nilai yang lebih tinggi dari 0 , $0,25$, dan $0,50$. Uji *effect size* (f^2) merupakan uji model struktural yang digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh antara variabel endogen terhadap variabel eksogen baik secara langsung maupun mediasi. Nilai *effect size* (f^2) pengaruh langsung sebesar $0,02$, $0,15$ dan $0,35$ menunjukkan kriteria lemah, moderat dan tinggi. Uji *Standardized Root mean square* (SRMR) ukuran kecocokan model, yang didefinisikan sebagai perbedaan rata-rata kuadrat antara korelasi yang diamati dan korelasi yang tersirat dalam model jika nilai $SRMR < 0,10$ berarti model Fit (Hair et al., 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji *outer model* yang terdiri dari *outer loading*, *cross loading*, *average variance extrated* (AVE), *Heterotrait-Monotrait ratio* (HTMT) dan *fornel-lercker* dapat ditunjukkan pada Gambar 2, Tabel 1 dan Tabel 2. Berdasarkan pada Tabel 2 dan 3 serta Gambar 2 dapat dijelaskan bahwa semua indikator mempunyai *outer loading* $> 0,7$ kecuali indikator OCB 5, OCB 8, psycap 4 dan SrvLead 6 nilai *outer loading* $< 0,7$ tetapi masih lebih besar dari $0,6$ dengan nilai $AVE > 0,5$ dan *discriminant validity* $> 0,7$ jadi dapat disimpulkan bahwa semua indikator valid. *Cross loading* menunjukkan bahwa korelasi antara indikator dengan variabel latennya lebih besar dibanding dengan korelasi antara indikator dengan variabel laten lainnya. Sedangkan semua nilai *Heterotrait-Monotrait ratio* (HTMT) $< 0,9$ dan kriteria *fornel-lercker* menunjukkan bahwa semua akar $AVE >$ dari korelasi antar variabel laten, sehingga secara keseluruhan semua pengukuran menunjukkan bahwa uji validitas dapat diterima. Uji reliabilitas yang digunakan untuk menguji konsistensi jawaban responden menunjukkan bahwa nilai *croncach's alpha* $> 0,5$ dan *composite reliability* $> 0,7$ menunjukkan bahwa jawaban responden konsistensi sehingga dapat disimpulkan bahwa uji reliabilitas terpenuhi.

Inner model digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten digunakan dalam model penelitian. Hasil uji *inner model* atau struktural model di rangkum pada tabel 4 dan gambar 3 sebagai berikut:



Gambar 2: Outer Model

Tabel 2: Cross Loading, AVE, Cronbach's Alpha, Composite reliability dan VIF

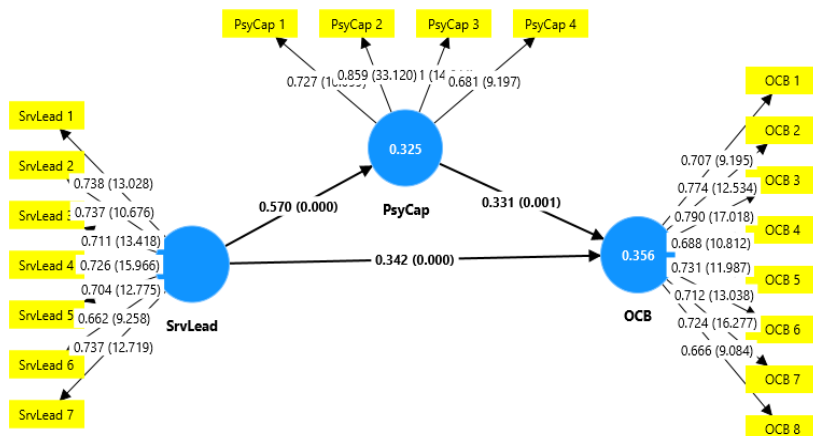
	SrvLead	PsyCap	OCB	AVE	Cronbach's alpha	Composite reliability	VIF
OCB				0,526	0,872	0,878	
OCB 1	0,32	0,36	0,71				1,806
OCB 2	0,26	0,39	0,77				2,398
OCB 3	0,40	0,39	0,79				2,324
OCB 4	0,32	0,37	0,69				2,009
OCB 5	0,41	0,40	0,73				1,810
OCB 6	0,45	0,39	0,71				1,993
OCB 7	0,56	0,42	0,72				1,912
OCB 8	0,23	0,31	0,67				1,753
PsyCap				0,593	0,772	0,810	
PsyCap 1	0,36	0,73	0,37				1,523
PsyCap 2	0,58	0,86	0,51				1,925
PsyCap 3	0,39	0,80	0,44				1,852
PsyCap 4	0,39	0,68	0,26				1,457
Servant Leadership				0,514	0,844	0,851	
SrvLead 1	0,74	0,43	0,48				1,750
SrvLead 2	0,74	0,39	0,32				1,793
SrvLead 3	0,71	0,47	0,41				1,618
SrvLead 4	0,73	0,54	0,43				1,550
SrvLead 5	0,70	0,25	0,27				1,854
SrvLead 6	0,66	0,35	0,31				1,585
SrvLead 7	0,74	0,34	0,38				1,853

Tabel 3: fornell-lercker, Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT) dan f^2

fornell-lercker				Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT)			f^2	
	OCB	PsyCap	SrvLead	OCB	PsyCap	SrvLead	OCB	PsyCap
OCB	0,725							
PsyCap	0,526	0,77		0,619			0,115	
SrvLead	0,531	0,57	0,717	0,572	0,659		0,123	0,480

Tabel 4: Path Analysis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation	T statistics (O/STDEV)	P values	Ket.
PsyCap -> OCB	0,331	0,332	0,1	3,32	0,001	Sig.
SrvLead -> OCB	0,342	0,351	0,093	3,664	0,000	Sig.
SrvLead -> PsyCap	0,570	0,579	0,061	9,303	0,000	Sig.
SrvLead -> PsyCap -> OCB	0,189	0,193	0,064	2,957	0,003	Sig.



Gambar 3: Inner Model - Bootstrapping test

Pada Tabel 4 dan Gambar 3 dapat dijelaskan bahwa hubungan antara *servant leadership* dengan *psychological capital* dan *organization citizenship behavior* mempunyai nilai koefisien 0,570 dan 0,342 dengan nilai $p < 0,05$ sehingga bisa disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan antara *servant leadership* dengan *psychological capital* dan *organization citizenship behavior* signifikan dan dapat diterima, demikian juga dengan hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan antara *psychological capital* dan *organization citizenship behavior* dengan nilai koefisien 0,331 dan $p < 0,05$ juga signifikan dan dapat diterima.

Pemimpin yang dapat mengidentifikasi masalah dengan baik dan selalu memberi perhatian pada karyawan dapat meningkatkan rasa optimis dan percaya diri, sehingga karyawan akan proaktif membantu rekan kerja yang mempunyai masalah pekerjaan. Pemimpin yang peduli terhadap kesejahteraan dan memberikan kebebasan karyawan dalam menghadapi tantangan dapat meningkatkan rasa aman, meningkatkan *resilience* sehingga karyawan dapat berperilaku OCB. Karyawan secara suka rela menyesuaikan jadwal untuk mengakomodasi cuti karyawan lain atau membantu karyawan lain dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin yang selalu memberi penekanan pada kontribusi komunitas dan menjunjung tinggi etika dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam berperilaku OCB. Perilaku OCB karyawan tersebut dapat tercermin dengan memastikan bahwa semua karyawan dapat diterima dalam kelompok kerja dan karyawan juga menunjukkan rasa peduli dan sopan secara tulus pada rekan kerja. Karyawan yang diajak terlibat dalam pengambilan keputusan dan diberi hak untuk melaksanakan tugas sesuai dengan pribadi mereka cenderung mempunyai perilaku positif dalam mendukung kolega dan organisasi. Secara keseluruhan *servant leadership* dapat berkontribusi langsung dalam peningkatan perilaku OCB karyawan sehingga mereka secara proaktif bertindak melampaui dari yang ditugaskan sebagai kewajibannya.

Hope atau harapan, mempunyai peran penting dalam mendorong karyawan supaya terus termotivasi dan berkomitmen pada tujuan mereka, baik dalam pekerjaan maupun dalam mendukung rekan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat *hope* yang tinggi cenderung lebih aktif membantu rekan kerja yang

membutuhkan, seperti dalam perilaku OCB. Membantu orang lain yang tidak hadir atau Berusaha membuat karyawan baru merasa diterima dalam kelompok kerja. Mereka tidak hanya fokus pada pekerjaan mereka sendiri, tetapi juga berkontribusi lebih untuk kesejahteraan dan kesuksesan rekan-rekan mereka di tempat kerja. *Self-efficacy* atau keyakinan diri dalam kemampuan untuk mengatasi tantangan juga berperan besar dalam mendorong karyawan untuk melakukan lebih dari sekadar tugas utama mereka. Karyawan yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi merasa yakin bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas dengan baik, mendorong karyawan mengambil peran dan inisiatif dalam membantu rekan kerja, dengan memberikan waktu untuk membantu rekan kerja yang memiliki masalah terkait pekerjaan atau membantu orang lain dalam melaksanakan tugas mereka.

Resilience atau ketahanan mental memungkinkan karyawan untuk tetap tenang dan produktif meskipun menghadapi kesulitan, mendorong mereka untuk lebih aktif dalam membantu rekan kerja yang sedang menghadapi tantangan. Sementara itu, *optimism* atau sikap positif terhadap masa depan mendorong karyawan untuk mempertahankan motivasi dan harapan meskipun ada hambatan, sehingga mereka lebih cenderung menunjukkan perilaku seperti "Menunjukkan kepedulian dan kesopanan yang tulus kepada rekan kerja, bahkan dalam situasi bisnis atau pribadi yang paling sulit sekalipun". Dengan demikian kombinasi dari *hope*, *self-efficacy*, *resilience*, dan *optimism* menciptakan sumber daya psikologis yang memperkuat kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam perilaku OCB, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan harmonis.

Sedangkan hipotesis yang menyatakan bahwa *psychological capital* sebagai mediasi hubungan antara *servant leadership* dengan dan *organization citizenship behavior*, mempunyai nilai koefisien 0,189 dengan nilai $p = 0,003 < \text{dari } 0,5$ sehingga terbukti bahwa *psychological capital* sebagai variabel mediasi dengan sifat mediasi parsial.

Servant leadership, dengan perhatian yang lebih besar terhadap kesejahteraan dan pengembangan individu, berperan penting dalam meningkatkan *psychological capital* karyawan. Sebagai contoh, pemimpin yang mengutamakan kepentingan dan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan *hope* atau harapan mereka, yang memberikan karyawan motivasi dan keyakinan bahwa mereka dapat mencapai tujuan jangka panjang dan mengatasi hambatan. Karyawan yang memiliki harapan yang tinggi cenderung terlibat dalam perilaku OCB, seperti membantu orang lain yang tidak hadir atau berusaha membuat karyawan baru merasa diterima dalam kelompok kerja. Kepedulian pimpinan memperkuat harapan karyawan, sehingga meningkatkan kontribusi mereka dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. *Servant leadership* juga berperan dalam meningkatkan *self-efficacy* karyawan, yaitu keyakinan mereka dalam kemampuan untuk mengatasi tantangan. Pemimpin yang mendukung otonomi karyawan dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk mengatasi masalah sendiri dapat memperkuat *self-efficacy* yang kemudian mendorong karyawan untuk mengambil lebih banyak inisiatif dalam membantu rekan kerja.

Karyawan yang memiliki keyakinan diri yang tinggi lebih cenderung melakukan perilaku OCB, seperti memberikan waktu untuk membantu rekan kerja yang memiliki masalah terkait pekerjaan atau membantu orang lain dalam melaksanakan tugas mereka. Pemimpin yang menekankan pentingnya etika dan komunitas dapat meningkatkan *resilience* atau ketahanan karyawan dalam menghadapi tekanan, yang berujung pada perilaku sukarela membantu rekan kerja menyelesaikan masalah pekerjaannya. *Optimism* yang ditumbuhkan oleh *servant leadership*, yaitu sikap positif terhadap masa depan, meningkatkan motivasi karyawan untuk terus berkontribusi pada organisasi. Oleh karena itu, melalui peningkatan *Psychological capital* yang meliputi *hope*, *self-efficacy*, *resilience*, dan *optimism*, secara tidak langsung mendorong karyawan untuk terlibat lebih dalam OCB, memperkuat peran mereka dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Servant leadership meningkatkan *psychological capital* karyawan (*hope, self-efficacy, resilience, dan optimism*). Peningkatan sumber daya psikologis mendorong karyawan terlibat dalam *organizational citizenship behavior* (OCB), seperti membantu rekan kerja, menyesuaikan jadwal secara sukarela, serta menunjukkan kepedulian dan kesopanan yang tulus. Dengan demikian, *servant leadership* secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi pada peningkatan perilaku OCB yang mendukung kinerja dan keharmonisan organisasi. Implikasi praktis temuan ini adalah organisasi perlu mendorong penerapan *servant leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan kepedulian, etika, dan pemberdayaan karyawan. Dengan memperkuat *psychological capital*, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, harmonis, dan produktif. Selain itu, hasil penelitian ini juga memperkaya literatur mengenai hubungan antara *servant leadership, psychological capital*, dan OCB, sehingga dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan dalam konteks budaya dan sektor organisasi yang berbeda

DAFTAR PUSTAKA

- Al Kahtani, N. S., & M. M, S. (2022). A Study on How Psychological Capital, Social Capital, Workplace Wellbeing, and Employee Engagement Relate to Task Performance. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221095010>
- Alsharari, N. M. (2023). The interplay of strategic management accounting, business strategy and organizational change: as influenced by a configurational theory. *Journal of Accounting and Organizational Change*, January. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2021-0130>
- Anzola-Román, P., Bayona-Sáez, C., & García-Marco, T. (2019). Profiting from collaborative innovation practices: Identifying organizational success factors along the process. *Journal of Management and Organization*, 25(2), 239–262. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.39>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Donia, M. B. L., Raja, U., Panaccio, A., & Wang, Z. (2016). Servant leadership and employee outcomes: the moderating role of subordinates' motives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 722–734. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1149471>
- Eid, A. R. S. M. T. E.-F. N. L. (2016). The effects of organizational and job characteristics on employees' organizational commitment in arts- and-culture organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(5), 1–29. <https://doi.org/10.1108/ijoa.2006.34514aaa.001>
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035–2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0501>
- 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>
- Goh, S.-K., & Low, B. Z.-J. (2014). The Influence of Servant Leadership towards and Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders. *International Journal of Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n1p17>
- Greenleaf, R. (1977). *The Servant as Leader: A Journey and The Nature of Legitimate Power and Dgeatness*.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating

- role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92(July), 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>
- Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management Accounting Research*, 50(February 2020), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100725>
- Hair., J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (Seventh Ed).
- Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (second Edi). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1007/s10995-012-1023-x>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Halbusi, H. Al, Ruiz-Palomino, P., Morales-Sánchez, R., & Fadi Abdel Muniem (F.A.M.) Abdel Fattah. (2021). Managerial ethical leadership, ethical climate and employee ethical behavior: does moral attentiveness matter? *Ethics & Behavior*, 8(1), 124–135. <https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1937628>
- Hsiao, C., Lee, Y. H., & Chen, W. J. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, 49, 45–57. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.012>
- Iqbal, A., Latif, K. F., & Ahmad, M. S. (2020). Servant leadership and employee innovative behaviour: exploring psychological pathways. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 813–827. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0474>
- Jang, E. (2022). Authentic Leadership and Task Performance via Psychological Capital: The Moderated Mediation Role of Performance Pressure. *Frontiers in Psychology*, 13(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.722214>
- Kadarusman, & Bunyamin. (2021a). The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance. *Management Science Letters*, 11, 1509–1520. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.022>
- Kadarusman, K., & Bunyamin, B. (2021b). The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance. *Management Science Letters*, 11, 1509–1520. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.022>
- Khan, M. M., Mubarak, S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 1–22. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187>
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Munfaqiroh, S., Mauludin, H., & Nugraha, A. P. (2020). the Effects of Psychological Capital and Perceived Organizational Support on Subjective Well Being Through Work Engagement and Career Satisfaction As Mediators. *Business Excellence and Management*, 10(2), 5–17.

- <https://doi.org/10.24818/beman/2020.10.2-01>
- Nasr, M. I., El Akremi, A., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2019). Synergy or substitution? The interactive effects of insiders' fairness and support and organizational socialization tactics on newcomer role clarity and social integration. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 758–778. <https://doi.org/10.1002/job.2369>
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Nobari, E., Mohamadkhani, K., & Davoudi, A. M. (2014). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior of Employees at Valiasr Academic Complex, Islamic Azad University-Central Tehran Branch. *Int. J. Manag. Bus. Res*, 4(4), 247–254.
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97(June), 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Planer, D. G. (2019). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in The Public and Private Sectors. *Sustainability (Switzerland)*, 11, 1–20.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Bhattacharya, P. (2016). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Cogent Business and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1194174>
- Ramalu, S., S., & Janadari, N. (2020). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 365–385. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0110>
- Su, W., & Hahn, J. (2023). Psychological Capital and Organizational Citizenship Behaviors of Construction Workers: The Mediating Effect of Prosocial Motivation and the Moderating Effect of Corporate Social Responsibility. *Behavioral Sciences*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/bs13120981>
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11(March), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Trong, L. T., (2017). Knowledge Sharing in Public Organizations: The Roles of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Public Administration*, 40(4), 361–373. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1113550>
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74(October 2017), 75–84. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.003>
- Wu, W.-Y., & Nguyen, K.-V. H. (2019). The antecedents and consequences of psychological capital: a meta-analytic approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 435–456. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0233>
- Ye, X., Ren, S., Li, X., & Wang, Z. (2020). The mediating role of psychological capital between perceived management commitment and safety behavior. *Journal of Safety Research*, 72(December), 29–40. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2019.12.004>
- Zhou, J., Yang, Y., Qiu, X., Yang, X., Pan, H., Ban, B., Qiao, Z., Wang, L., & Wang, W. (2018). Serial multiple mediation of organizational commitment and job burnout in the relationship between psychological capital and anxiety in Chinese female nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 75–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.03.016>