
Peran *Servant Leadership*, *Public Service Motivation* & *Affective Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai di Organisasi Publik

Rendi Ahmad¹, Muhammad Irfan Syaebani²

^{1,2} Universitas Indonesia, Indonesia

Email: rendi.ahmad@gmail.com

Abstrak

Penurunan indeks kepuasan masyarakat di tahun 2021 dibandingkan dengan periode sebelumnya membuat salah satu otoritas layanan publik di Indonesia menetapkan fokus pada peningkatan kinerja karyawan untuk tahun kinerja berikutnya guna meningkatkan kualitas pelayanan publik kedepannya. Banyak penelitian menunjukkan bahwa OCB diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan dan kinerja secara keseluruhan dalam organisasi sektor publik. Penelitian ini menguji pengaruh *servant leadership* (SL) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui peran mediasi *public service motivation* (PSM) dan *affective commitment* (AC). Model ini diuji menggunakan CB-SEM untuk menganalisis data dan menguji hipotesis penelitian. Temuan menunjukkan hubungan positif antara *servant leadership* dengan OCB, PSM, dan AC. Penelitian juga menemukan bahwa PSM dan AC memiliki pengaruh positif terhadap OCB serta memediasi hubungan antara SL dan OCB. *Servant leadership* memainkan peran penting dalam mempengaruhi OCB pegawai baik OCBI maupun OCBO. Selain itu, terdapat dua faktor mediator yang memainkan peran penting dalam hubungan ini, yaitu *public service motivation* (PSM) dan *affective commitment* (AC). Hasil penelitian memberikan wawasan penting tentang bagaimana sektor publik dapat mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan *servant leader* untuk memotivasi OCB karyawan.

Kata kunci: *Kepemimpinan pelayanan, perilaku ekstra peran pegawai, motivasi pelayanan publik, komitmen afektif, sektor publik.*

Abstract

The decline in the public satisfaction index in 2021 compared to the previous period has prompted one of the public service authorities in Indonesia to focus on enhancing employee performance for the upcoming performance year to improve the quality of public services in the future. Numerous studies have highlighted the importance of organizational citizenship behavior (OCB) in enhancing service quality and overall performance within the public sector organizations. This study examines the influence of servant leadership (SL) on OCB through the mediating roles of public service motivation (PSM) and affective commitment (AC). The proposed model is tested using covariance-based structural equation modeling (CB-SEM) to analyze the data and test the research hypotheses. The findings demonstrate a positive relationship between servant leadership and OCB, PSM, and AC. The study also reveals that PSM and AC have a positive influence on OCB and mediate the relationship between SL and OCB. Servant leadership plays an important role in influencing OCB employees of both OCBI and OCBO. In addition, there are two mediating factors that play an important role in this relationship, namely public service motivation (PSM) and affective commitment (AC). These research findings provide crucial insights into how the public sector can identify, develop, and retain servant leaders to promote employee OCB.

Keywords: *Servant Leadership*, *Public Service Motivation*, *Affective Commitment*,
Organizational Citizenship Behavior, *OCBI*, *OCBO*.

PENDAHULUAN

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, masyarakat dinyatakan berhak mendapatkan layanan berkualitas sesuai dengan prinsip dan tujuan pelayanan (Pasal 18). Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan publik akan pelayanan publik seharusnya difokuskan pada kualitas layanan yang diberikan agar masyarakat yang dilayani merasa puas. Dengan demikian, upaya perbaikan terus-menerus diperlukan untuk menyediakan layanan publik yang berkualitas tinggi dan stabil guna memenuhi harapan masyarakat yang semakin meningkat. Sebagai penyedia layanan publik, Direktorat Jenderal XYZ yang mengawasi seluruh kantor pelayanan dibawahnya, melakukan survei kepuasan masyarakat untuk mengukur tingkat kualitas layanan kepada pengguna layanan. Namun, berdasarkan survei tahun 2021, meskipun tetap berada dalam kategori "sangat baik", terjadi penurunan jumlah skor menjadi 3,86 (skala 5) dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang berhasil mendapatkan skor 3,87 (skala 5). Ini merupakan tantangan bagi Direktorat Jenderal XYZ beserta semua kantor pelayanan publik di bawahnya untuk kembali meningkatkan kualitas pelayanan publik di periode berikutnya seperti yang telah dicapai pada tahun-tahun sebelumnya, serta memaksimalkan kinerja pegawai negeri untuk secara konsisten memberikan pelayanan yang sangat baik yang dapat meningkatkan kepuasan masyarakat dalam memperoleh layanan publik.

Menurut Huang et al (2019) di tengah persaingan yang intens dan perubahan lingkungan yang cepat, organisasi hanya dapat bertahan dan berkembang melalui pemanfaatan sumber daya manusia mereka secara efisien. Oleh karena itu, Kim et al (2013) berpendapat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan adalah area yang harus difokuskan oleh para peneliti dan praktisi untuk membantu mendorong kemajuan organisasi dan memastikan kesuksesan organisasi di sektor tersebut. Jika karyawan dapat melaksanakan tugas-tugas harian dan bersedia terlibat dalam melaksanakan tugas tambahan seperti kerjasama untuk saling membantu, memberikan ide dan saran, berperan aktif, dan bersedia memberikan pelayanan melebihi harapan masyarakat, hal tersebut akan berdampak positif pada peningkatan kinerja organisasi itu sendiri. Ingrams (2020) menegaskan bahwa OCB memiliki arti penting yang khusus dalam organisasi publik dikarenakan adanya kesesuaian umum dalam hubungan pemerintah dan masyarakat terkait tujuan reformasi administrasi publik yaitu untuk mencapai respon organisasi yang lebih besar terhadap masyarakat. Selain itu, de Geus et al (2020) memberikan rekomendasi yang dapat diimplementasikan dalam penelitian OCB lebih lanjut, dengan menghubungkan OCB dengan konsep sektor publik seperti birokrasi, kepemimpinan publik, dan motivasi pelayanan publik. Mengenai kepemimpinan publik, Tran & Truong (2021) berpendapat bahwa *servant leadership* sesuai untuk konteks sektor publik dan memberikan kemungkinan bagi pemimpin dalam mengambil peran yang lebih menonjol untuk meningkatkan OCB karyawan.

Dalam upaya untuk memotivasi OCB karyawan di organisasi publik, laporan penelitian menunjukkan bahwa *Public Service Motivation* (PSM) adalah elemen yang dapat merangsang OCB dalam sektor public (Gnankob et al., 2022). Komitmen karyawan terhadap organisasi juga merupakan faktor penyebab OCB di perusahaan dan memiliki hubungan dengan *servant leadership*. Secara khusus, Mercurio (2015) menunjukkan bahwa *Affective Commitment* (AC) memprediksi perilaku kerja, termasuk OCB, dengan lebih baik dibandingkan dimensi komitmen organisasi lainnya. Temuan terkini juga mendukung penelitian sebelumnya di mana komitmen afektif berkaitan positif dengan

kedua dimensi OCB, baik Organizational Citizenship Behavior-Individual (OCBI) maupun Organizational Citizenship Behavior-Organization (OCBO) (Knezović & Smajić, 2022). Sebagai tambahan, Dahleez et al (2021) menyatakan bahwa servant leadership ditemukan berperan penting dalam meningkatkan kualitas kehidupan organisasi, sehingga dapat berkontribusi pada komitmen organisasi karyawan (Aboramadan et al., 2020).

Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki lebih lanjut mengenai pengaruh servant leadership terhadap organizational citizenship behavior dengan public service motivation dan komitmen afektif sebagai mediator di kantor pelayanan publik. Harvey et al (2018) telah menyarankan untuk memperhatikan perkembangan zaman ketika menentukan jenis organizational citizenship behavior (OCB) yang penting dan diperlukan dalam setiap organisasi. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pegawai negeri sebagai penyedia pelayanan publik diharapkan dapat memberikan kontribusi baik dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka maupun mendukung organisasi dalam menyediakan pelayanan publik. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa dalam bekerja, setiap pegawai diharapkan untuk berkontribusi baik dalam pekerjaan yang bersifat individual perseorangan maupun kelompok kerja yang terkait dengan mendukung rekan kerja mencapai hasil yang diharapkan oleh kelompok, serta peran pegawai bagi pengembangan organisasi di mana mereka ditempatkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Taylor (2013) yang menyatakan bahwa pekerja sektor publik biasanya terlibat dalam dua jenis hubungan kerja di organisasi yaitu hubungan antar pribadi dengan anggota organisasi tertentu seperti rekan kerja dan yang kedua adalah hubungan pegawai dengan organisasi yang lebih luas. Sebagai konsekuensi dua hubungan tersebut, setiap OCB dapat diarahkan pada lebih dari satu target yaitu terhadap individu dan organisasi (Mostafa & Leon-Cazares, 2016). Kedua fokus tersebut dapat berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik yang disediakan oleh organisasi pelayanan publik, seperti yang diungkapkan oleh Harvey et al (2018) bahwa keberhasilan suatu organisasi akan bergantung pada karyawan yang mampu menjalankan tugas-tugas formal dengan baik dan terlibat dalam perilaku sukarela dan spontan untuk mendukung rekan kerja dan organisasi. Oleh karena itu, penelitian OCB yang menggunakan dua dimensi, yaitu organizational citizenship behavior individual (OCBI) dan organizational citizenship behavior organization (OCBO), dapat memberikan penjelasan tentang peran perilaku OCB pegawai negeri terhadap individu dan organisasi, serta kemungkinan adanya faktor-faktor pendorong lain yang mempengaruhi kedua jenis OCB tersebut.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan teori kepemimpinan pelayanan di sektor publik. Berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang berfokus pada dampak langsung kepemimpinan pelayanan terhadap OCB, studi ini mengeksplorasi peran mediasi motivasi pelayanan publik (PSM) dan komitmen afektif (AC) dalam menghubungkan kepemimpinan pelayanan dengan OCB. Temuan empiris ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme melalui mana kepemimpinan pelayanan dapat mendorong OCB pada pegawai sektor public.

Selain itu, penelitian ini juga memperluas literatur dengan menguji model tersebut pada konteks instansi pemerintah di Indonesia, yang berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang dilakukan di negara-negara Barat. Hal ini memberikan wawasan baru tentang bagaimana dinamika antara kepemimpinan pelayanan, motivasi pelayanan publik, komitmen afektif, dan OCB berlaku dalam budaya organisasi sektor publik di negara berkembang seperti Indonesia.

Tinjauan Pustaka Dan Pengembangan Hipotesis

Menurut Ingrams (2020) organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam persyaratan pekerjaan formal, namun dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Gnankob et al (2022) menganggap OCB sebagai penerapan atau demonstrasi perilaku tambahan yang bersifat opsional untuk kepentingan organisasi, tetapi tidak masuk dalam sistem penghargaan yang ada, karena melakukan OCB adalah pilihan bukan keharusan. Oleh karena itu, Rahman & Karim, (2022) berpendapat bahwa OCB memiliki berbagai dampak konstruktif terhadap kinerja organisasi.

Gnankob et al (2022) mencatat bahwa pertukaran sosial adalah tindakan sukarela yang didorong oleh manfaat yang diperoleh dari interaksi dengan orang lain. Dalam mempengaruhi perilaku tambahan karyawan, servant leadership berfokus pada kebutuhan pengikutnya dan mengakui tanggung jawab mereka terhadap masyarakat (Ying et al., 2020). Oleh karena itu, ketika para servant leader mengekspresikan perhatian yang kuat terhadap kebutuhan bawahan mereka dan memperlakukan mereka secara adil, dikatakan akan menghasilkan OCB dari karyawan sebagai imbalan (Chon & Zoltan, 2019). Ingrams (2020) menyatakan bahwa motivasi pelayanan publik dapat mendorong pegawai pemerintah untuk memberikan nilai lebih dalam memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat dan terlibat dalam perilaku tanpa pamrih dikarenakan oleh nilai-nilai yang dianut oleh diri mereka sendiri. Selain itu, Knezović & Smajić (2022) menemukan bahwa komitmen afektif berhubungan positif dengan OCB baik itu organizational citizenship behavior-individual (OCBI) maupun organizational citizenship behavior-organization (OCBO). Rahman & Karim (2022), berdasarkan Podsakoff et al. (1990), menjelaskan bahwa OCBI dan OCBO mencakup lima dimensi OCB. OCBI meliputi altruism dan civility, sementara OCBO meliputi conscientiousness, sportsmanship, dan civic virtues. Dalam penelitian ini, kami menggunakan OCBI dan OCBO dengan tujuan untuk menggambarkan tingkat OCB secara individu maupun organisasi, serta efek dari faktor-faktor pendahulu lainnya terhadap kedua dimensi OCB tersebut.

Berikutnya, konsep servant leadership dikatakan cocok dan tepat untuk menggambarkan kepemimpinan di sektor publik. Konsep ini dijelaskan oleh Greenleaf pada tahun 1977, di mana seorang servant leader dijelaskan sebagai pemimpin yang perhatian utamanya yaitu melayani orang lain yang kemudian memilih untuk memimpin para pengikutnya (Gnankob et al., 2022). Ketika seorang servant leader memilih untuk memimpin, maka mereka akan berkomitmen untuk membantu orang lain (Bass, 2000). Prinsip, nilai, dan keyakinan seorang servant leader didasarkan pada pemahaman untuk melayani para pengikut dan mendapatkan kepercayaan mereka (Farling et al., 1999).

Selain itu, Brewer & Selden (1998) menggambarkan motivasi pelayanan publik (PSM) sebagai kekuatan penggerak yang mendorong orang untuk melakukan pelayanan publik yang bermakna. Ingrams (2020) menemukan bahwa PSM dapat memotivasi pegawai negeri untuk memberikan nilai yang lebih besar dengan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat serta terlibat dalam perilaku tanpa pamrih dan peran tambahan berdasarkan nilai-nilai mereka sendiri.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan komponen affective commitment (AC) dari komitmen organisasi sebagai variabel yang diteliti karena dikatakan memiliki pengaruh terhadap perilaku karyawan dalam organisasi. Mercurio (2015) menemukan bahwa komitmen afektif lebih baik dalam memprediksi perilaku kerja, termasuk OCB, dibandingkan dengan bentuk komitmen lainnya. Selain itu, Meyer et al. (2002) menemukan bahwa komitmen afektif memiliki dampak yang kuat pada hasil organisasi seperti kehadiran, kinerja, dan perilaku karyawan (OCB). Istilah AC merujuk pada ikatan emosional yang dibentuk oleh karyawan dengan organisasi mereka, yang berfungsi untuk mempertahankan mereka di dalamnya (Allen & Meyer, 1990).

Servant leadership dan organizational citizenship behavior (OCB-I & OCB-O)

Pemimpin yang menunjukkan karakteristik servant leadership, yang menunjukkan kepedulian yang kuat terhadap bawahannya, memiliki potensi untuk mendorong organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan mereka (Elche et al., 2020). Karyawan sering merasa berkewajiban untuk menunjukkan OCB sebagai timbal balik atas perhatian yang mereka terima dari para pemimpin mereka atau yang mereka amati sendiri atas perilaku pimpinan kepada orang lain (Eva et al., 2019) ; (Elche et al., 2020). Oleh karena itu, Eva et al (2019) menambahkan bahwa ketika servant leaders mengekspresikan kepedulian terhadap pertumbuhan dan perkembangan bawahannya, para pemimpin ini terlihat mengagumkan, dipandang sebagai orang-orang yang memiliki integritas, dan akibatnya, bawahan mungkin merasa secara psikologis berkewajiban untuk membalas perlakuan tersebut dengan menunjukkan perilaku OCB. Hal ini didukung oleh temuan Chon & Zoltan (2019), di mana integritas servant leader dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan rasa terima kasih, melakukan peran tambahan, dan menunjukkan perilaku positif di dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat dan temuan yang dibahas, sebuah studi terbaru yang dilakukan oleh Gnankob et al (2022) mengkonfirmasi bahwa servant leadership memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB, di mana karyawan akan menunjukkan OCB jika mereka percaya bahwa mereka memiliki kemampuan dan kompetensi untuk melaksanakan tugas mereka dengan sukses, serta otonomi dan kebebasan dari pemimpin mereka untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Dengan kata lain, ketika pemimpin pelayan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan mereka, berusaha untuk mengusahakan kemajuan karyawan, dan memberikan otonomi kepada mereka, pemimpin akan menerima perilaku di luar tugas sebagai umpan balik (Gnankob et al., 2022). Studi ini akan menguji OCB berdasarkan dimensi OCBI dan OCBO. Berdasarkan hal ini, studi ini mengajukan hipotesis-hipotesis berikut.

H1a : Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBI.

H1b : Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBO.

Servant leadership dan public service motivation (PSM)

Schwarz et al (2016) menyatakan bahwa servant leadership terlihat sesuai bagi organisasi publik dikarenakan adanya keterkaitan altruistik dari PSM dan keinginan untuk mendorong perilaku altruistik pada karyawan. Altruisme merupakan dasar dari beberapa definisi PSM, yang menunjukkan bahwa PSM berakar dalam keinginan seseorang untuk melayani orang lain demi keuntungan masyarakat (Perry et al., 2010). Studi yang dilakukan oleh Hunter et al. (2013) menyimpulkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh positif terhadap iklim pelayanan dalam sebuah organisasi dengan membentuk budaya yang menekankan pentingnya peduli terhadap pertumbuhan dan perkembangan orang lain. Karena sifat altruistik, penuh kasih, dan berdedikasi dari kepemimpinan melayani, servant leader dapat mendorong bawahan untuk menunjukkan tingkat PSM tertentu (Hunter et al., 2013; (Liden et al., 2014). Selain itu, Gnankob et al (2022) menyatakan bahwa pemimpin pelayan cenderung membangkitkan karakteristik PSM, seperti sikap altruistik, etis, peduli, dan berdedikasi terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, studi ini mengajukan hipotesis berikut.

H2 : Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap public service motivation (PSM).

Servant leadership dan affective commitment

Dalam lingkungan yang menantang seperti saat ini, organisasi mengharapkan pegawai mereka untuk tidak hanya sekedar melaksanakan tugas yang telah ditentukan, melainkan juga dapat menunjukkan komitmen mereka (Jabeen et al., 2015). Menurut Allen & Meyer (1990), komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis dimana orang memiliki keinginan, kebutuhan, dan atau kewajiban untuk mempertahankan keanggotaan dengan pemberi kerja saat ini. komitmen tercermin dalam identifikasi dan keterlibatan pegawai didalam organisasi dan diakui sebagai salah satu faktor terpenting untuk menjelaskan hasil kerja (Allen & Meyer, 1990; Jackson et al., 2013). Lebih lanjut Mowday et al. (1979) mengemukakan bahwa komitmen organisasi mengungkapkan hubungan aktif seorang pegawai dengan organisasi mereka dan dapat tercermin dalam keyakinan, perasaan, dan tindakan mereka. Terdapat tiga dimensi komitmen organisasi yaitu afektif, normatif, dan kontinu. Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, affective commitment menjadi dimensi yang paling banyak dilihat relevansinya dalam menentukan perilaku psikologis pegawai pada setting organisasi (Ling et al., 2017).

Berbagai penelitian terkait menyatakan bahwa servant leadership memainkan peran kunci dalam meningkatkan kualitas kehidupan organisasi dengan meningkatkan pengalaman manusia (Dahleez et al., 2021), sehingga berkontribusi terhadap komitmen organisasi pegawai (Aboramadan et al., 2020). Ketika servant leader menunjukkan minat positif pada pertumbuhan, perkembangan, dan kesejahteraan pegawai, maka pegawai akan memberikan balasan dalam bentuk komitmen dan dukungan untuk organisasi (Dahleez et al., 2021); (Eva et al., 2019). Melalui penjelasan tersebut, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah :

H3 : Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap affective commitment.

Public service motivation dan organizational citizenship behavior (OCBI & OCBO)

Public service motivation (PSM) berasal dari keyakinan bahwa motif pegawai publik secara sistematis berbeda dari rekan sektor swasta mereka (Perry et al., 2010; (Zhu & Wu, 2016). Gnankob et al (2022) menyimpulkan istilah PSM yang menunjuk pada pengertian dimana orang termotivasi untuk bekerja dalam pelayanan publik sebagai akibat dari altruisme, keinginan untuk melayani atau keinginan untuk berdampak pada masyarakat. Lebih lanjut, Van Witteloostuijn et al (2017) mencatat bahwa PSM adalah keinginan individu untuk melayani kepentingan publik dan memberikan penjelasan mengapa kegiatan pelayanan publik dilakukan.

Menurut Ingrams (2020) OCB dapat memainkan peran pengganti PSM karena memberikan individu motivasi internal untuk memberikan layanan mereka kepada organisasi dan rekan kerja mereka daripada mengandalkan pengaruh eksternal, seperti peran pemimpin dan gaji. Pegawai yang memiliki PSM tinggi lebih siap untuk mengorbankan minat mereka untuk membantu komunitas yang lebih besar (Perry et al., 2010) dan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, yang juga merupakan perilaku yang melekat pada OCB karyawan (Gould-Williams et al., 2015). Pegawai pelayanan publik dengan tingkat PSM yang tinggi tertarik pada gagasan melayani masyarakat, berkomitmen untuk kebaikan publik, keinginan untuk melayani orang lain dan secara sukarela mengambil ekstra tanggung jawab (Ingrams, 2020). Oleh karena itu, karakteristik ini lebih cenderung meningkatkan kemauan karyawan untuk terlibat dalam perilaku ekstra positif yang bermanfaat bagi organisasi dan anggotanya (Gould-Williams et al., 2015). Sebagai tambahan, PSM ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB pada sektor publik (Gnankob et al., 2022). Oleh karena itu, hipotesis keempat pada penelitian ini adalah :

H4a : Public service motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBI.

H4b : Public service motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBO.

Berikutnya, Lu & Chen (2022) menemukan bahwa PSM mempengaruhi secara positif organizational commitment. Sebagai salah satu dimensi dari organizational commitment, affective commitment dikatakan memiliki dampak yang lebih kuat pada perilaku kerja dibandingkan dengan komponen komitmen lainnya (Cohen & Liu, 2011) di mana pada penelitian ini, variabel OCB digunakan untuk melihat seberapa besar peluang munculnya perilaku ekstra peran pegawai dalam konteks pekerjaan. Lebih lanjut, penelitian Mostafa et al (2015) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara PSM dan affective commitment di mana PSM dikatakan terkait dengan sikap serta perilaku positif yang berhubungan dengan pekerjaan. Hasil tersebut memperkuat dugaan adanya hubungan serupa pada model penelitian ini. Dengan demikian, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H4c : Public service motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap affective commitment.

Affective commitment dan organizational citizenship behavior (OCBI & OCBO)

Affective commitment sering ditemukan sebagai sumber utama teori komitmen dan elemen inti dari komitmen organisasi (Knezović & Smajić, 2022). Affective commitment memiliki dampak yang lebih kuat pada perilaku kerja dibandingkan dengan komponen komitmen lainnya (Cohen & Liu, 2011). Lebih lanjut, (Cohen & Liu, 2011) mengemukakan bahwa hubungan positif antara komitmen organisasi dan OCB hanya ada karena affective commitment. Sedangkan Hasani et al. (2013) menemukan hubungan positif antara komitmen organisasi dan OCB dimana affective commitment menjadi komponen terkuat dari variabel komitmen organisasi. Temuan terbaru mendukung penelitian sebelumnya dimana affective commitment berhubungan positif dengan kedua dimensi OCB baik OCBI maupun OCBO (Knezović & Smajić, 2022). Oleh karena itu, hipotesis kelima pada penelitian ini adalah :

H5a : Affective commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBI.

H5a : Affective commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBO.

Public service motivation sebagai mediator

Berdasarkan social exchange theory yang dikemukakan oleh Blau pada tahun 1964, servant leader yang memimpin pegawai dengan orientasi layanan, mengorbankan kepentingan diri sendiri, menunjukkan empati dan kepedulian, dan bertindak demi kepentingan terbaik masyarakat dapat membuat pegawai mereka terlibat dalam OCB (van Dierendonck, 2011). Ketika pegawai terinspirasi oleh servant leader, mereka akan belajar dan mengembangkan nilai-nilai melayani lainnya, seperti berbagi pengetahuan (Tuan, 2016), untuk membantu mengembangkan rekan kerja mereka dan berkontribusi pada kesuksesan tim dan organisasi mereka. Servant leader menumbuhkan public service motivation (PSM) di antara pegawai negeri, yang pada gilirannya memicu perilaku peran ekstra mereka, seperti berbagi pengetahuan, meningkatkan komitmen mereka terhadap kepentingan publik dan kewajiban sipil, kasih sayang dan pengorbanan diri untuk pelayanan publik (Tuan, 2016). Oleh karena itu, pegawai dengan tingkat PSM yang tinggi akan peduli untuk melakukan pekerjaan yang berdampak positif pada orang lain dan organisasi (CHEN et al., 2014). Penelitian Gnankob et al (2022) menyimpulkan bahwa servant leader yang menunjukkan sifat kepemimpinan yang melayani, akan meningkatkan PSM karyawan, yang pada akhirnya mengarah pada pegawai yang akan menunjukkan OCB. Maka dari itu, hipotesis keenam pada penelitian ini adalah :

H6a : Public service motivation (PSM) memediasi pengaruh servant leadership terhadap OCBI.

H6b : Public service motivation (PSM) memediasi pengaruh servant leadership terhadap OCBO.

Affective commitment sebagai mediator

Studi terkait servant leadership yang dipopulerkan oleh Greenleaf di tahun 1970 telah berkembang dan penting dalam berbagai konteks (Ling et al., 2017). Namun, terdapat kebutuhan dalam mengeksplorasi mekanisme yang mendasari servant leadership mempengaruhi sikap dan perilaku individu (Eva et al., 2019). Jackson et al. (2013) dalam meta analisis menekankan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu hasil yang paling signifikan dari praktik kepemimpinan yang efektif. Ketika servant leader menunjukkan minat positif pada pertumbuhan, perkembangan, dan kesejahteraan pegawai, maka pegawai akan memberikan balasan dalam bentuk komitmen dan dukungan untuk organisasi (Dahleez et al., 2021) ; Eva et al., 2019). Akibatnya, disaat pemimpin yang melayani menunjukkan kepedulian terhadap hal-hal baik yang ada pada pegawai mereka, berusaha mencari kemajuan pegawai dan memberi mereka kebebasan, pimpinan akan mendapatkan perilaku peran ekstra sebagai umpan balik (Gnankob et al., 2022). Selanjutnya, (Hasani et al. (2013) melaporkan hubungan positif antara komitmen organisasi dan OCB dengan affective commitment sebagai komponen terkuat. Oleh karena itu, peneliti ingin melihat hubungan antara servant leadership terhadap OCB dengan affective commitment sebagai variabel mediator dikarenakan ketiga variabel tersebut saling memiliki hubungan satu dengan lainnya. Berdasarkan paparan tersebut, hipotesis ketujuh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

H7a : Affective commitment memediasi pengaruh servant leadership terhadap OCBI.

H7b : Affective commitment memediasi pengaruh servant leadership terhadap OCBO.

Servant leadership dan organizational citizenship behavior dengan mediasi PSM dan AC secara bersamaan

Pada bagian sebelumnya dalam pembentukan hipotesis telah dijelaskan bahwa pegawai dengan tingkat PSM yang tinggi peduli melakukan pekerjaan yang berdampak positif pada orang lain dan organisasi (CHEN et al., 2014). Adapun pimpinan yang melayani dikatakan dapat menumbuhkan public service motivation (PSM) di antara pegawai negeri, yang pada gilirannya memicu perilaku ekstra peran mereka, seperti berbagi pengetahuan, meningkatkan komitmen mereka terhadap kepentingan publik dan kewajiban sipil, kasih sayang dan pengorbanan diri untuk pelayanan publik (Tuan, 2016). Di lain sisi, Jackson et al. (2013) dalam meta analisis menekankan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu hasil yang paling signifikan dari praktik kepemimpinan yang efektif. Komitmen organisasi dapat menjadi balasan dari para pegawai yang disebabkan dari adanya peran kepemimpinan yang melayani (Dahleez et al., 2021). Peran servant leader dalam mempengaruhi komitmen organisasi pada akhirnya dapat mendorong pegawai dalam menunjukkan perilaku ekstra peran secara sukarela, di mana affective commitment merupakan komponen terkuat yang berhubungan positif terhadap OCB (Hasani et al., 2013). Selanjutnya, PSM ditemukan berpengaruh positif dengan AC terkait dengan sikap serta perilaku positif yang berhubungan dengan pekerjaan (Mostafa et al., 2015). Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H8a : PSM dan AC secara bersamaan memediasi pengaruh servant leadership terhadap OCBI

H8b : PSM dan AC secara bersamaan memediasi pengaruh servant leadership terhadap OCBO.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh servant leadership terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pegawai di organisasi sektor public dan menguji peran mediasi public service motivation (PSM) dan affective commitment (AC) dalam hubungan antara servant leadership dan OCB. Sedangkan manfaat penelitian ini untuk memperkaya literatur kepemimpinan pelayanan, motivasi pelayanan publik, dan perilaku kewargaan organisasi dalam konteks organisasi sektor public, memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme melalui mana kepemimpinan pelayanan dapat mendorong OCB pada pegawai sektor public, memberikan wawasan bagi pimpinan organisasi sektor publik tentang pentingnya mengembangkan servant leadership untuk memotivasi OCB pegawai dan membantu organisasi sektor publik dalam mengidentifikasi dan memperkuat faktor-faktor yang dapat mendorong perilaku ekstra peran pegawai, sehingga meningkatkan kualitas pelayanan publik.

METODE PENELITIAN

Sample size dan pengumpulan data

Untuk menguji hubungan antara variabel dalam kerangka teoritis, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode analitik model persamaan struktural berbasis kovarian (CBSEM). Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dan kami berhasil mengumpulkan 340 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner kepada karyawan kantor layanan publik X melalui media online menggunakan Google Forms. Keputusan untuk menggunakan kantor layanan publik X sebagai lokasi penelitian didasarkan pada fakta bahwa kantor tersebut telah menyediakan semua jenis layanan terkait yang umumnya diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, layanan yang disediakan di kantor pelayanan publik X dapat mewakili semua kantor bawahan di bawah Direktorat Jenderal XYZ secara keseluruhan.

Nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yang lebih besar dari 0,5 Hair (2009) dan nilai alpha Cronbach yang lebih besar dari 0,6 (Malhotra, 2020), sesuai dengan hasil pretest kuesioner. Meskipun demikian, item AC3, yang memiliki skor matriks komponen kurang dari 0,5, tetap digunakan dalam tes utama karena secara keseluruhan instrumen dianggap layak untuk dilanjutkan. Peneliti menyesuaikan pernyataan item AC3 untuk membantu responden memahami makna pertanyaan tersebut.

Variabel

Untuk mengukur variabel servant leadership, peneliti mengadaptasi skala SL oleh Liden et al. (2008), terdiri dari 28 item yang mencakup 7 dimensi. Untuk mengukur variabel organizational citizenship behavior (OCB), konstruk OCBI dan OCBO diambil dari Lee & Allen (2002), masing-masing terdiri dari 8 item. Alat pengukuran ini digunakan dan diadaptasi dari penelitian (Knezović & Smajić, 2022). Skala revisi 16 poin oleh S. Kim et al. (2013) juga digunakan untuk mengukur PSM. Peneliti mengadopsi kuesioner PSM skala 16 item revisi dari Kim et al (2013) yang melakukan perubahan atas pengukuran multidimensional PSM oleh Perry & Wise (1990) untuk mendukung pengembangan pengukuran yang lebih universal dan dapat digunakan secara global termasuk penelitian pada sektor publik (Gnankob et al., 2022). Terakhir, variabel komitmen afektif akan diukur menggunakan skala yang dikembangkan dan divalidasi oleh (Meyer et al., 1993). Kuesioner ini digunakan dalam penelitian oleh (Dahleez et al., 2021), yang disebut sebagai salah satu referensi untuk model penelitian studi ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Berdasarkan hasil keseluruhan kuesioner yang berjumlah 340, dilakukan pengolahan data untuk memperoleh informasi terkait demografi responden. Adapun informasi demografi responden dimaksud terdiri dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, masa kerja responden sebagai PNS, jabatan responden, serta bidang penempatan responden bekerja saat ini.

a. Jenis Kelamin Responden

Terdapat sebanyak 251 responden pria yang mendominasi keseluruhan responden sebesar 73,8% dimana hanya terdapat 89 responden perempuan dengan porsi 26,2%.

b. Usia Responden

Kelompok usia terbanyak ada pada rentang usia 31-40 tahun dengan jumlah 214 responden atau sebesar 62,9%. Kelompok usia selanjutnya yaitu rentang 21-30 tahun sebanyak 74 responden atau sebesar 21,8% diikuti rentang usia 41-50 tahun sebanyak 49 responden atau sebesar 14,4%. Adapun rentang usia diatas 50 tahun menjadi kelompok usia dengan jumlah responden terkecil sebanyak 3 responden atau 0,9%.

c. Tingkat Pendidikan Terakhir

Mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan terakhir yaitu S1/D4 dengan jumlah sebanyak 285 responden atau sebesar 83,8%. Selanjutnya tingkat pendidikan D1/D2/D3 sebanyak 29 responden atau 8,5% diikuti dengan tingkat pendidikan SMA/SMK/Sederajat sebanyak 15 responden atau sebesar 4,4%. Adapun tingkat pendidikan dengan jumlah responden terendah yaitu S2 sebanyak 11 responden atau sebesar 3,2%.

d. Masa Kerja Responden

Masa kerja PNS dari seluruh responden pada penelitian ini didominasi oleh PNS baru dengan masa kerja 0-5 tahun sebanyak 236 responden atau sebesar 69,4%. Selanjutnya, masa kerja >15 tahun berada di urutan kedua responden terbanyak dengan jumlah 54 orang atau sebesar 15,9%. Adapun masa kerja 6-10 tahun berada di urutan ke 3 dengan jumlah responden sebanyak 28 orang atau sebesar 8,2% dan diikuti oleh rentang masa kerja 11-15 tahun di urutan terakhir dengan jumlah responden sebanyak 22 orang atau sebesar 6,5%.

e. Jabatan Responden

Responden terbanyak pada penelitian ini menyandang status jabatan fungsional tertentu (JFT) sebanyak 269 orang atau sebesar 79,1% dan diikuti oleh jabatan fungsional umum sebanyak 71 orang atau sebesar 20,9%.

f. Bidang Penempatan Responden

Responden terbanyak pada penelitian ini berasal dari bidang E sebanyak 227 orang atau sebesar 66,8% diikuti oleh bidang C sebanyak 38 orang atau sebesar 11,2%. Selanjutnya, responden yang bekerja pada bidang A berada pada urutan ke tiga dengan jumlah 37 orang atau sebesar 10,9% dan diikuti oleh bidang D dengan jumlah 23 orang atau sebesar 6,8%. Adapun bidang B memberikan respon sebanyak 15 orang atau sebesar 4,4%.

Uji Model Pengukuran

Model pengukuran diuji melalui pengukuran validitas dan reliabilitasnya. Menurut (Hair, 2019), validitas model pengukuran dinyatakan oleh konstruk validitas yang menunjukkan sejauh mana item pengukuran akurat dalam mencerminkan konstruksi teoritis yang ingin diukur. Validitas konstruk untuk model pengukuran ini diukur

menggunakan confirmatory factor analysis (CFA), yang mengevaluasi standardized loading factor loading (SLF) dan average variance extracted (AVE). SLF dihitung berdasarkan setiap indikator penelitian dengan nilai minimal 0,5, sementara AVE dihitung berdasarkan SLF untuk setiap dimensi atau variabel penelitian, dengan batas minimal 0,5. Reliabilitas model pengukuran ditentukan oleh composite reliability (CR), yang juga dihitung berdasarkan SLF dengan nilai minimal 0,7.

Berdasarkan uji yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam mengukur variabel pada penelitian ini, memiliki nilai SLF yang lebih besar dari 0,5. Selanjutnya, untuk setiap dimensi yang membentuk variabel, juga mendapatkan nilai CR lebih besar dari 0,7 dan nilai AVE yang lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item indikator serta instrumen alat ukur secara keseluruhan dapat dikatakan memenuhi syarat untuk dikatakan valid dan reliabel.

Uji Model Struktural

Pengukuran tingkat kecocokan model bertujuan untuk menguji seberapa baik struktur teoritis yang dibentuk dapat menggambarkan keterwakilan kondisi oleh data penelitian yang didapat (Hair, 2019). Lebih lanjut Hair et al. (2019), memberikan panduan terkait indikator yang diperoleh melalui tahapan structural equation modeling (SEM) yang dikategorikan kedalam absolute fit indices dan incremental fit indices dan parsimony fit indices. Suatu model dikatakan memiliki tingkat kecocokan yang layak bila memenuhi 3 hingga 4 kriteria dari beberapa indikator tersebut (Hair et al., 2019).

Berdasarkan tabel 1 di bawah, tampak hanya ada satu indikator pada kategori absolute fit indices yang memperoleh nilai good fit yaitu standardized root mean square residual (SRMR). RMSEA masuk ke dalam kategori marginal fit sedangkan GFI, dan normed chi square dikategorikan ke dalam poor fit. Indikator incremental fit indices seperti NFI, NNFI, dan CFI mendapatkan hasil good fit untuk keseluruhannya. Selain itu, indikator dalam kategori parsimony fit indices yakni AGFI mendapatkan nilai poor fit di saat PNFI dikategorikan ke dalam good fit.

Tabel 1. Hasil Uji Tingkat Kecocokan Model Pengukuran

Kategori	Indikator	Standar Nilai	Hasil Uji	Keterangan
Absolute Fit Indices	<i>Goodness-of-Fit Index (GFI)</i>	> 0,90 : good fit; 0,80 ≤ GFI < 0,90: marginal fit	0,77	Poor Fit
	<i>Root Mean Square Error for Approximation (RMSEA)</i>	< 0,08 : good fit; 0,08 ≤ RMSEA ≤ 0,10 : marginal fit	0,082	Marginal Fit
	<i>Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)</i>	< 0,05	0,041	Good Fit
	<i>Normed Chi Square</i>	Nilai rasio ≤ 3:1 dianggap baik	5:1	Poor Fit
Incremental Fit Indices	<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	≥ 0,90	0,95	Good Fit
	<i>Tucker Lewis Index (TLI) atau Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	≥ 0,90	0,96	Good Fit
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	≥ 0,90	0,96	Good Fit
Parsimony Fit Indices	<i>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</i>	≥ 0,90 : good fit; 0,80 ≤ AGFI < 0,90: marginal fit	0,73	Poor Fit
	<i>Parsimony Normed Fit Index (PNFI)</i>	0,60 ≤ PNFI ≤ 0,90	0,88	Good Fit

Berdasarkan hasil tersebut, peneliti melakukan tahapan respesifikasi atas model penelitian dengan mengacu pada hasil output di bagian modification indices. Dari hasil respesifikasi terdapat adanya perbaikan pada hasil uji tingkat kecocokan model pengukuran untuk indikator SRMR dan PNFI seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.19 di bawah. Nilai RMSEA didapat sebesar 0,075 dengan kategori good fit di mana sebelumnya hanya mencapai kategori marginal fit. Selain itu, terdapat perbaikan nilai dalam kategori yang sama.

Tabel 2. Hasil Uji Ulang Tingkat Kecocokan Model Pengukuran

Kategori	Indikator	Standar Nilai	Hasil Uji	Keterangan
Absolute Fit Indices	<i>Goodness-of-Fit Index (GFI)</i>	> 0,90 : good fit; 0,80 ≤ GFI < 0,90: marginal fit	0,79	Poor Fit
	<i>Root Mean Square Error for Approximation (RMSEA)</i>	< 0,08 : good fit; 0,08 ≤ RMSEA ≤ 0,10 : marginal fit	0,075	Good Fit
	<i>Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)</i>	< 0,05	0,04	Good Fit
	<i>Normed Chi Square</i>	Nilai rasio ≤ 3:1 dianggap baik	5:1	Poor Fit

Tabel 2. Hasil Uji Ulang Tingkat Kecocokan Model Pengukuran (sambungan)

Kategori	Indikator	Standar Nilai	Hasil Uji	Keterangan
Incremental Fit Indices	<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	$\geq 0,90$	0,95	Good Fit
	<i>Tucker Lewis Index (TLI) atau Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	$\geq 0,90$	0,96	Good Fit
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	$\geq 0,90$	0,96	Good Fit
Parsimony Fit Indices	<i>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</i>	$\geq 0,90$: good fit; $0,80 \leq AGFI < 0,90$: marginal fit	0,76	Poor Fit
	<i>Parsimony Normed Fit Index (PNFI)</i>	$0,60 \leq PNFI \leq 0,90$	0,87	Good Fit

Uji Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan melalui analisis jalur yang melihat nilai jalur pada hubungan antar variabel yang didapat dalam output dari metode SEM via perangkat lunak LISREL 8.8. Nilai jalur > 0 menunjukkan hubungan positif antar variabel dan sebaliknya nilai jalur < 0 menunjukkan korelasi negatif antar variabel (Black & Babin, 2019). sedangkan besaran t-value menunjukkan signifikansi hubungan keduanya.

Gambar 2. memperlihatkan estimasi nilai koefisien jalur antar variabel sekaligus standardized loading factor loading (SLF) dari setiap indikator atau dimensi pembentuk variabel penelitian ini. Dari gambar tersebut, dapat dilihat bahwa seluruh korelasi antar variabel memiliki nilai koefisien > 0 meskipun dengan besaran yang berbeda-beda. Hal ini menunjukkan keseluruhan hubungan antar variabel penelitian ini bersifat positif. Di samping itu, seluruh indikator setiap variabel pun memiliki besaran SLF melebihi batas nilai minimal $> 0,5$



Selanjutnya, masih pada gambar 2, ditampilkan nilai t-value pada setiap jalur korelasi antar variabel. Sejalan dengan nilai koefisien sebelumnya, seluruh hubungan antar variabel memiliki t-value yang bernilai positif. Hubungan antara SL dengan OCBI memiliki nilai t-value 2,32 dan hubungan SL dengan OCBO memiliki nilai t-value 5,55 yang menandakan bahwa pengaruh positif SL terhadap OCBI & OCBO adalah signifikan. Hal tersebut sesuai dengan H1a dan H1b penelitian ini yang menyatakan pengaruh positif dan signifikan SL terhadap OCBI & OCBO sehingga H1a dan H1b diterima. Selanjutnya, pengaruh SL terhadap PSM memiliki nilai t-value sebesar 10,88. Dengan nilai tersebut dapat dikatakan bahwa SL berkorelasi positif dan signifikan terhadap PSM dan sekaligus

mengkonfirmasi H2 penelitian ini. Jalur hubungan antara SL dengan AC memiliki nilai t-value 3,06 yang menandakan bahwa pengaruh positif SL terhadap AC adalah signifikan. Hal tersebut sesuai dengan H3 penelitian ini yang menyatakan pengaruh positif dan signifikan SL terhadap AC sehingga H3 diterima.

Hubungan antara PSM dengan OCBI menunjukkan nilai t-value 6,41 dan hubungan PSM dengan OCBO menunjukkan nilai t-value sebesar 3,76. Dengan demikian, nilai tersebut menyatakan pengaruh positif dan signifikan dari PSM terhadap OCBI dan OCBO sehingga H4a dan H4b pada penelitian ini diterima. Berikutnya, hubungan antara PSM dengan AC menunjukkan nilai t-value 9,52. Dengan demikian, nilai tersebut menyatakan pengaruh positif dan signifikan dari PSM terhadap AC sehingga H4c pada penelitian ini diterima.

Jalur hubungan berikutnya yaitu antara AC dengan OCBI menunjukkan nilai t-value sebesar 8,17 dan AC dengan OCBO sebesar 3,75 yang menandakan adanya pengaruh positif dan signifikan dari AC terhadap OCBI dan OCBO sehingga H5a dan H5b pada penelitian ini diterima.

Selain hipotesis hubungan langsung, penelitian ini juga menyatakan adanya pengaruh tidak langsung antara SL dan OCBI serta SL dan OCBO yang dimediasi oleh variabel PSM dan AC. Dengan mengacu pada nilai koefisien jalur pada gambar 2, maka pengaruh mediasi PSM dan AC dalam penelitian ini dapat disimpulkan sesuai dengan tabel 3 dibawah ini.

Tabel 3. Rincian Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

<i>Indirect effect</i>	<i>Direct effect</i>	(a) X (b)	<i>Total effect</i> (a x b) + c	Keterangan
Koefisien (a)	Koefisien (b)	Koefisien (c)		
SL -> PSM 0,56 (sig)	PSM -> OCBI 0,34 (sig)	SL -> OCBI 0,11 (sig)	0,1904 (sig)	0,3004 <i>Complementary mediation</i>
	PSM -> OCBO 0,23 (sig)	SL -> OCBO 0,31 (sig)	0,1288 (sig)	0,4388 <i>Complementary mediation</i>
SL -> AC 0,16 (sig)	AC -> OCBI 0,43 (sig)	SL -> OCBI 0,11 (sig)	0,0688 (sig)	0,1788 <i>Complementary mediation</i>
	AC -> OCBO 0,22 (sig)	SL -> OCBO 0,31 (sig)	0,0352 (sig)	0,3452 <i>Complementary mediation</i>
SL -> PSM -> AC (SL -> PSM) x (PSM -> AC) 0,2968 (sig)	AC -> OCBI 0,43 (sig)	SL -> OCBI 0,11 (sig)	0,1276 (sig)	0,2376 <i>Complementary mediation</i>
	AC -> OCBO 0,22 (sig)	SL -> OCBO 0,31 (sig)	0,0653 (sig)	0,3753 <i>Complementary mediation</i>

Mengacu kepada Nitzl et al (2016), ketika nilai pengaruh tidak langsung (a x b) dan nilai pengaruh langsung (c) signifikan, maka pengaruh mediasi yang terjadi adalah *complementary mediation*. Dengan demikian, hasil pada tabel 3 menandakan bahwa PSM dan AC memediasi sebagian pengaruh SL terhadap OCBI dan OCBO serta terdapat pengaruh SL terhadap OCBI dan OCBO secara langsung sehingga H6 & H7 penelitian ini dapat diterima. Terkait hubungan SL terhadap OCBI dan OCBO dengan mediasi PSM dan AC secara bersamaan, juga ditemukan adanya mediasi sebagian sehingga H8a dan H8b juga diterima. Adapun hubungan jalur *servant leadership* terhadap OCBO lebih besar

secara langsung dibandingkan secara tidak langsung melalui public service motivation, affective commitment, ataupun keduanya secara bersamaan.

Pembahasan

Dalam upaya peningkatan kinerja pada organisasi yang berada di bawah supervisi Direktorat Jenderal XYZ, perilaku ekstra peran pegawai perlu dijadikan perhatian dan dikelola oleh bagian kepegawaian dalam membantu memajukan manajemen publik serta memastikan keberhasilan organisasi. Sebab, organizational citizenship behavior (OCB) dikatakan dapat berdampak pada kinerja organisasi yang sebagian besar bersifat konstruktif (Rahman & Karim, 2022). Oleh karena itu, dengan mendorong pegawai menampilkan OCB, organisasi akan dapat meningkatkan efektivitas operasional yang mengarah pada peningkatan kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara servant leadership terhadap perilaku ekstra peran pegawai (OCBI & OCBO), dan peran mediasi public service motivation (PSM) serta affective commitment (AC) di organisasi publik. Penelitian ini secara umum menunjukkan peran servant leadership, public service motivation dan affective commitment yang teridentifikasi sebagai anteseden dari organizational citizenship behavior (OCB) yang perlu diperhatikan lebih lanjut oleh organisasi terkait yaitu Direktorat Jenderal XYZ beserta kantor pelayanan di bawahnya sebagai upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik yang menjadi arah fokus perbaikan serta untuk melakukan pengelolaan kepegawaian secara efektif dan efisien.

Dari hasil pengolahan data dengan melibatkan sebanyak 340 responden seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, lima belas hipotesis yang diajukan pada awal penelitian diterima (H1a dan H1b; H2, H3, H4a, H4b dan H4c; H5a dan H5b; H6a dan H6b; H7a dan H7b; serta H8a dan H8b). Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh langsung terhadap organizational citizenship behavior (OCB-I dan OCB-O) maupun pengaruh tidak langsung melalui mediasi public service motivation dan affective commitment. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya (Gnankob et al., 2022; Elche et al., 2020) di mana pemimpin yang memiliki karakteristik servant leadership dapat menumbuhkan perilaku ekstra peran pegawai yang ada di bawah supervisi mereka. Selain itu, hasil ini juga sejalan dengan penelitian Hunter et al. (2013), (Tran & Truong, 2021); dan Gnankob et al., (2022) yang menyatakan bahwa servant leadership dapat mempengaruhi bawahan dalam menunjukkan tingkatan PSM, serta komitmen organisasi pegawai di mana salah satu dimensi dari komitmen organisasi tersebut adalah affective commitment (Aboramadan et al., 2020); (Aboramadan et al., 2020; Dahleez & Ghali, 2018).

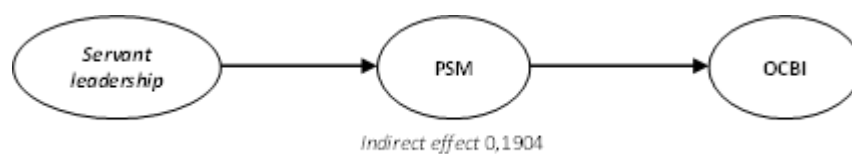
Terkait hubungan antara servant leadership terhadap OCB, penelitian ini mendapatkan hasil bahwa pengaruh terbesar terdapat pada hubungan langsung servant leadership terhadap OCB-O dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,31 (sig) dimana hubungan servant leadership terhadap OCB-I mendapatkan nilai koefisien jalur sebesar 0,11 (sig). Oleh karena itu, pemimpin yang menerapkan kepemimpinan melayani akan mampu memotivasi pelayanan publik dari para pegawai serta memicu mereka untuk lebih berkomitmen terhadap organisasi sehingga meningkatkan kemungkinan pegawai dalam memberikan ekstra peran terkait pekerjaan yang bersifat individual maupun organisasi. Pada akhirnya, hal tersebut menjadi keuntungan bagi organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawai secara efisien.

Terkait variabel organizational citizenship behavior individual (OCB-I), OCBI2 “Saya secara sukarela membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaannya” menjadi indikator dengan nilai SLF dan mean tertinggi yaitu 0,90 dan 3,61. Hal tersebut menunjukkan bahwa item OCBI2 memiliki kontribusi yang besar dalam membentuk

variabel OCBI. Hal ini sesuai dengan fokus OCBI di mana perilaku tersebut berkontribusi terhadap rekan kerja (Williams & Anderson, 1991). Adanya keinginan untuk membantu rekan kerja terkait permasalahan pekerjaan, dapat memberikan keuntungan bagi kelompok kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada pada setiap bidang masing-masing. Sebagai contoh, konter pelayanan publik di area pelayanan, akan ditempati oleh setiap petugas pada jam operasional sesuai dengan jadwal piket yang telah ditentukan. Untuk petugas yang tidak mendapatkan jadwal piket, melakukan pekerjaan administratif terkait pelayanan publik pada ruang back office namun tetap diharapkan untuk dapat membantu kelancaran proses pada konter pelayanan khususnya di jam sibuk. Kerja sama seperti itu diperlukan untuk mengurangi risiko penumpukan pemohon dan meminimalisir pengaduan negatif terhadap layanan kantor pelayanan publik X. Oleh karena itu, inisiatif setiap pegawai dalam membantu tugas rekan kerja seperti contoh tersebut dapat mengurangi kendala penyelesaian pekerjaan mengingat pada kantor pelayanan publik yang menjadi lokasi penelitian, jenis tugas yang diberikan sebagian besar merupakan tugas individual namun memiliki dampak terhadap kelompok kerja apabila terdapat kendala dalam prosesnya.

Selanjutnya, variabel *organizational citizenship behavior organization* (OCB-O), OCBO3 “Saya akan membela nama baik kantor saya ketika ada pegawai ataupun orang lain yang menjatuhkannya” menjadi item dengan nilai mean terendah 3,85 namun menjadi satu dari tiga indikator dengan nilai SLF tertinggi di angka 0,91. Dapat disimpulkan bahwa pegawai yang menunjukkan perilaku ekstra peran terhadap tugas organisasi bersedia untuk membela nama baik kantor secara sukarela. Akan tetapi, hal tersebut belum muncul pada respons kebanyakan dari pegawai kantor pelayanan publik X. Dalam operasional sehari-hari, pegawai kantor pelayanan publik X telah dibebani oleh pekerjaan rutin terkait pelayanan masyarakat yang menjadi tugas mereka secara individual. Target kualitas pelayanan publik sepertinya telah menjadi fokus utama bagi organisasi dan pegawai untuk dicapai sehingga permasalahan lain yang berpotensi menjatuhkan nama baik kantor dirasa dapat teratasi dengan diterapkannya pelayanan prima bagi masyarakat luas. Namun, organisasi perlu memperhatikan hal ini dengan fokus terhadap beberapa faktor penyebab seperti kurangnya identifikasi diri terhadap organisasi, kurangnya keterlibatan, hingga risiko terhadap konsekuensi negatif yang mungkin akan diterima oleh mereka bila terlibat konflik dalam membela nama baik organisasi.

Adapun beberapa hal yang dapat dijadikan pertimbangan dalam upaya memunculkan serta meningkatkan perilaku ekstra peran pegawai terkait tugas individual maupun organisasi, penelitian ini menunjukkan hasil yang perlu diperhatikan lebih lanjut. Pertama, dalam upaya meningkatkan perilaku ekstra peran terkait kontribusi lebih terhadap tugas individual maupun rekan kerja (OCB-I), cara efektif yang dapat dilakukan bagi organisasi yaitu dengan memperhatikan jalur yang terdapat pada gambar 3 di bawah ini.

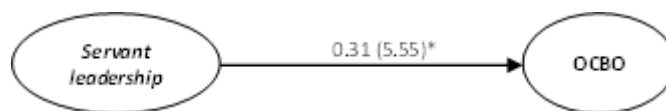


Gambar 3 Jalur optimal untuk meningkatkan OCBI
Sumber : Hasil olahan peneliti (2023)

Hubungan jalur SL terhadap OCBI yang terkuat muncul saat dimediasi oleh PSM dengan besaran koefisien 0,1904. Tampak bahwa PSM memperkuat dampak positif servant leadership pada OCB dengan memotivasi individu untuk berperilaku sukarela dan proaktif dalam melayani kepentingan publik dan kolega mereka di tempat kerja. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gnankob et al. (2021). Terkait

upaya organisasi dalam meningkatkan perilaku ekstra peran pegawai dalam membantu tugas rekan kerja dilingkungan tim, diperlukan adanya motivasi pelayanan publik untuk mendorong pegawai secara sukarela menampilkan perilaku tersebut di mana memerlukan peran servant leadership untuk mengembangkan dan menguatkan motivasi pelayanan publik dan komitmen pegawai itu sendiri. Pegawai akan membantu permasalahan pekerjaan rekan kerja apabila servant leader dalam interaksinya mampu memberikan contoh dan perilaku melayani yang akan membuat pegawai termotivasi untuk berkomitmen dalam membantu rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan agar pekerjaan tim dapat selesai sesuai dengan target yang ditetapkan.

Kedua, untuk meningkatkan perilaku ekstra peran terkait kontribusi lebih terhadap tugas dan kegiatan organisasi (OCB-O), organisasi dapat mempertimbangkan hubungan pengaruh yang ditunjukkan melalui gambar 4 di bawah ini.



Gambar 4 Jalur optimal untuk meningkatkan OCBO
Sumber : Hasil olahan peneliti (2023)

Hubungan jalur SL secara langsung terhadap OCBO menjadi jalur paling optimal dengan SLF 0,31 dan t-value 5,55 seperti yang ditunjukkan pada gambar 4 di atas. Dengan demikian, untuk meningkatkan OCBO pegawai, organisasi dapat memanfaatkan strategi kepemimpinan melayani untuk mendorong dan meningkatkan perilaku ekstra peran terkait menyelesaikan kegiatan dan program organisasi dalam rangka memberikan pelayanan publik yang prima. OCBO sangat diperlukan pada organisasi pemerintah sebab dapat mendorong pegawai untuk berpartisipasi aktif pada kegiatan organisasi seperti mengikuti pelatihan, memberikan ide dan gagasan terkait perbaikan, maupun menjadi sukarelawan dalam kegiatan organisasi. Kantor pelayanan publik yang menjadi lokasi penelitian kali ini juga aktif menyelenggarakan kegiatan organisasi seperti pemberian informasi dan edukasi masyarakat terkait pelayanan yang diberikan, mengadakan perayaan pada hari besar dan waktu-waktu tertentu, serta program lainnya terkait peningkatan citra kantor di mata publik. Apabila pegawai hanya mementingkan penyelesaian tugas pribadi dan kurang mempedulikan kegiatan-kegiatan yang mendukung organisasi, maka akan menghambat organisasi dalam mencapai tujuan melalui program dan kegiatan tersebut. Oleh karena itu, melalui gaya kepemimpinan yang melayani, organisasi dapat mengembangkan OCBO pegawai dilingkungan kantor.

KESIMPULAN

Servant leadership memainkan peran penting dalam mempengaruhi OCB pegawai baik OCBI maupun OCBO. Selain itu, terdapat dua faktor mediator yang memainkan peran penting dalam hubungan ini, yaitu public service motivation (PSM) dan affective commitment (AC). Motivasi pelayanan publik merupakan dorongan internal individu untuk berkontribusi dalam melayani kepentingan publik. Melalui pengaruh motivasi pelayanan publik ini, servant leadership dapat mempengaruhi tingkat OCBI dan OCBO di antara anggota organisasi. Selanjutnya, komitmen afektif juga berperan sebagai mediator antara servant leadership dan OCBI dan OCBO. Servant leadership yang dipraktikkan dengan baik dapat meningkatkan komitmen afektif pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan OCB. Oleh karena itu, untuk mendukung langkah organisasi dalam upaya meningkatkan kembali baik itu kinerja maupun kualitas pelayanan

publik sebagai fokus pengelolaan kepegawaian di kantor XYZ serta seluruh kantor dibawah Direktorat Jenderal XYZ, menerapkan gaya kepemimpinan servant leadership oleh atasan langsung dalam organisasi dapat membuka peluang untuk memberikan kontribusi terhadap peningkatan motivasi pelayanan publik maupun komitmen afektif dari dalam diri pegawai, serta memotivasi pegawai untuk mengambil inisiatif dalam melakukan ekstra peran baik dalam membantu tugas dan pekerjaan rekan kerja maupun berkontribusi dalam peningkatan kinerja organisasi melebihi kewajiban formal yang diberikan kepada mereka.

Penelitian hanya dilakukan pada salah satu kantor unit pelayanan teknis dari sebuah instansi publik yang ada di wilayah Jakarta sehingga hasil yang ditemukan pada penelitian ini tidak dapat digeneralisir dalam menjelaskan kondisi pegawai instansi publik secara keseluruhan di Indonesia. Serta, seluruh pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan metode self-administered yang dapat menimbulkan bias dalam proses penilaian oleh responden. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya, penambahan metode pengumpulan data tambahan seperti peer review maupun penilaian langsung dari atasan dapat digunakan sebagai tambahan informasi yang dapat meningkatkan akurasi hasil dari penilaian perilaku tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562–584.
- Black, W., & Babin, B. J. (2019). Multivariate data analysis: Its approach, evolution, and impact. In *The great facilitator: Reflections on the contributions of Joseph F. Hair, Jr. to marketing and business research* (pp. 121–130). Springer.
- CHEN, C., Hsieh, C., & CHEN, D. (2014). Fostering public service motivation through workplace trust: Evidence from public managers in Taiwan. *Public Administration*, 92(4), 954–973.
- Chon, K. K.-S., & Zoltan, J. (2019). Role of servant leadership in contemporary hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3371–3394.
- Dahleez, K. A., Aboramadan, M., & Bansal, A. (2021). Servant leadership and affective commitment: the role of psychological ownership and person–organization fit. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 493–511.
- de Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270.
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linares-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.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Gnankob, R. I., Ansong, A., & Issau, K. (2022). Servant leadership and organisational citizenship behaviour: the role of public service motivation and length of time spent with the leader. *International Journal of Public Sector Management*, 35(2), 236–253.
- Gould-Williams, J. S., Mostafa, A. M. S., & Bottomley, P. (2015). Public service motivation and employee outcomes in the Egyptian public sector: Testing the

- mediating effect of person-organization fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 597–622.
- Hair, J. F. (2019). *Multivariate data analysis*.
- Harvey, J., Bolino, M. C., & Kelemen, T. K. (2018). Organizational citizenship behavior in the 21st century: how might going the extra mile look different at the start of the new millennium? In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 36, pp. 51–110). Emerald Publishing Limited.
- Huang, L.-C., Su, C.-H., Lin, C.-C., & Lu, S.-C. (2019). The influence of abusive supervision on employees' motivation and extra-role behaviors: The daily-basis investigation. *Chinese Management Studies*, 13(3), 514–530.
- Ingrams, A. (2020). Organizational citizenship behavior in the public and private sectors: A multilevel test of public service motivation and traditional antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 222–244.
- Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., & Liu, B. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102.
- Knezović, E., & Smajić, H. (2022). Employee Participation in the Decision-Making Process and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Affective Commitment. *Organizacija*, 55(1), 64–76.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53–68.
- Lu, D., & Chen, C. H. (2022). The impact of public service motivation on job satisfaction in public sector employees: the mediating roles of work engagement and organizational commitment. *Mobile Information Systems*, 2022(1), 7919963.
- Malhotra, N. K. (2020). *Marketing research: an applied orientation*. Pearson.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High-performance human resource practices and employee outcomes: the mediating role of public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747–757.
- Mostafa, A. M. S., & Leon-Cazares, F. (2016). Public service motivation and organizational performance in Mexico: Testing the mediating effects of organizational citizenship behaviors. *International Journal of Public Administration*, 39(1), 40–48.
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849–1864.
- Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5).
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025–1041.
- Taylor, J. (2013). Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological

- empowerment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 73(3), 453–464.
- Tran, T. K. P., & Truong, T. T. (2021). Impact of servant leadership on public service motivation of civil servants: empirical evidence from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 1057–1066.
- Tuan, L. T. (2016). How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation. *International Journal of Public Sector Management*, 29(1), 91–108.
- Van Witteloostuijn, A., Esteve, M., & Boyne, G. (2017). Public sector motivation ad fonts: Personality traits as antecedents of the motivation to serve the public interest. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 20–35.
- Ying, M., Faraz, N. A., Ahmed, F., & Raza, A. (2020). How does servant leadership foster employees' voluntary green behavior? A sequential mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1792.
- Zhu, C., & Wu, C. (2016). Public service motivation and organizational performance in Chinese provincial governments. *Chinese Management Studies*, 10(4), 770–786.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)
