

# PERAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *PSYCHOLOGICAL WELL BEING* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* YANG DI MODERASI OLEH *PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT*

Sri Astia Widia Astuti<sup>1</sup>, Rina Anindita<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul, Indonesia

[cc2760711@student.esaunggul.ac.id](mailto:cc2760711@student.esaunggul.ac.id)

## Abstract

*In facing the uncertainty of business development, service companies depend on their employees' voluntary efforts and competence. The purpose of this research is to explore the relationship between servant leadership, psychological well-being, and organizational citizenship behavior, which is moderated by perceived organizational support in employees who work in labor supply service industry companies in Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi (Jabodetabek) in September 2023. The 180 data were examined using the Structural Equation Modeling (SEM) data analysis method. Servant leadership can support psychological well-being, servant leadership can positively impact organizational citizenship behavior, psychological well-being supports organizational citizenship behavior, and perceived organizational support does not support the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior. In addition, it was found that psychological well-being can mediate the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior. This research provides managerial implications that superiors with servant leadership can increase psychological well-being; it influences employee organizational citizenship behavior when psychological well-being increases. Thus, the results of this research can be a reference for further research in identifying other factors.*

**Keywords:** *Leadership, Well-being, Organizational citizenship behavior.*

## Abstrak

Dalam menghadapi ketidakpastian perkembangan bisnis, perusahaan jasa bergantung pada upaya sukarela dan kompetensi karyawannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan melayani, kesejahteraan psikologis, dan perilaku kewarganegaraan organisasi, yang dimoderasi oleh persepsi dukungan organisasi pada karyawan yang bekerja di perusahaan industri jasa penyediaan tenaga kerja di Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi (Jabodetabek) pada bulan September 2023. Sebanyak 180 data tersebut diteliti dengan menggunakan metode analisis data Structural Equation Modeling (SEM). Kepemimpinan yang melayani dapat mendukung kesejahteraan psikologis, kepemimpinan yang melayani dapat berdampak positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi, kesejahteraan psikologis mendukung perilaku kewarganegaraan organisasi, dan dukungan organisasi yang dirasakan tidak mendukung hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Selain itu, ditemukan bahwa kesejahteraan psikologis dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Penelitian ini memberikan implikasi manajerial bahwa atasan dengan gaya kepemimpinan pelayan dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis; itu mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan ketika kesejahteraan psikologis meningkat. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya dalam mengidentifikasi faktor-faktor lain

**Kata Kunci :** *Leadership, Well-being, Organizational citizenship behavior.*

## Pendahuluan

Perusahaan jasa dalam menghadapi ketidakpastian perkembangan bisnis bergantung pada sebuah upaya sukarela dan kompetensi karyawannya (Kang *et al.*, 2020). Hal tersebut tentu membutuhkan pemimpin yang mengutamakan kerja tim dan membangun hubungan. *Leadership* yang berorientasi pada karyawannya (*servant leadership*) merupakan

pilihan terbaik untuk menciptakan sikap positif di kalangan karyawan karena mereka dianggap penting oleh para pemimpinnya (Howladar & Rahman, 2021). Perusahaan yang memiliki seorang pemimpin yang *servant leadership* dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan didalam sebuah organisasi (Choi, 2021). Dari sudut pandang perusahaan,

individu dengan *psychological wellbeing* yang tinggi menunjukkan kesan yang baik terhadap perusahaan, secara aktif membantu rekan kerja mereka, dan melampaui tingkat upaya yang diharapkan oleh perusahaan (Xu *et al.*, 2019), dan bersedia ikut berperan baik dalam perubahan maupun inovasi perusahaan (Choi, 2021). *Psychological well being* telah dianggap sebagai anteseden penting karena karyawan dengan *psychological wellbeing* yang tinggi mempunyai kecenderungan lebih besar untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior* yang baik dibandingkan dengan karyawan dengan *psychological wellbeing* yang menurun (Alshahrani & Iqbal, 2021).

*Servant Leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* terdapat konteks tertentu yang dapat memperkuat atau melemahkan sikap anggota organisasi, ketika karyawan merasa bahwa organisasinya memberikan kesejahteraan mereka maka semakin kuat persepsi mereka terhadap pemimpin yang menerapkan *servant leadership* dalam mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (Amir, 2019). *Organizational citizenship behavior* bersifat tidak resmi disebutkan dalam aturan kerja (Choi, 2021), Oleh karena itu, organisasi dapat menumbuhkan *perceived organizational support* untuk memberikan dampak besar pada *Organizational citizenship behavior*. Alasannya adalah ketika pekerja merasa dihargai dan didorong, mereka cenderung bekerja lebih keras, yang pada akhirnya menguntungkan perusahaan (Alshaabani *et al.*, 2021).

Pada penelitian ini akan meneliti variabel *servant leadership*, *psychological wellbeing* dan *organizational citizenship behavior* dengan menjadikan *perceived organizational support* sebagai moderasinya. Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di perusahaan industri jasa penyedia tenaga kerja.

### **Servant leadership**

*Servant leadership* adalah pemimpin yang pemikiran dan perilakunya untuk mengembangkan dan memberdaya karyawannya (Hoven *et al.*, 2021). *Servant leadership* adalah type pemimpin yang melayani anggotanya berdasarkan rasa hormat terhadap orang dan mendukung mereka dengan bersikap melayani untuk membuka potensi mereka (Choi, 2021). *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang melebihi rekonsiliasi untuk mengembangkan timnya, mendukung layanan oranglain, membantu mereka untuk bertumbuh dan berkembang serta memberikan kesempatan untuk

mencapai apa yang mereka inginkan baik secara fisik maupun pikiran (Hamdan *et al.*, 2020). *Servant leadership* adalah gaya pemimpin yang memiliki sosok motivator pendengar yang baik, mengembangkan karyawannya, memupuk budaya belajar bersama yang memicu wawasan kreatif ditempat kerjanya serta berkemampuan menginspirasi kemudian memberikan orang lain sebuah visi untuk dikejar (Kumari *et al.*, 2022).

### **Psychological Well-Being**

*Psychological well being* mencakup persepsi individu tentang kepuasan, kepuasan yang diperoleh dari peristiwa kehidupan, kebahagiaan dengan posisi pekerjaannya, rasa pencapaian, dan rasa memiliki yang tinggi (Scholz *et al.*, 2018). *Psychological well being* mencakup seseorang yang memiliki kesejahteraan mental dan fisik yang mengacu pada kualitas hidup mereka (Iri *et al.*, 2019). *Psychological well being* adalah kemampuan seseorang dalam menjalani hidup ke arah merangkul hidupnya secara positif, memiliki tujuan yang jelas dalam hidupnya, dan mewujudkan potensi seseorang (Choi, 2021).

### **Organizational Citizenship Behavior**

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang mana tidak disebutkan dalam *job description* karyawan atau tidak diakui secara formal dalam tanggung jawab pekerjaan sebagai opsional yang tidak dipertimbangkan akan penghargaan atau penilaian namun memberikan kontribusi yang signifikan terhadap organisasi secara efektif (Arumi *et al.*, 2019). *Organizational citizenship behavior* mengacu pada upaya sukarela yang dilakukan karyawan untuk terlibat dalam aktivitas di luar tanggung jawab pekerjaannya yang pada akhirnya membantu bisnis organisasinya (Anindita & Bachtiar, 2021). *Organizational citizenship behavior* mengacu pada tindakan sukarela seseorang yang tidak secara eksplisit diuraikan dalam kontrak kerja atau diwajibkan oleh fungsi kerja, Perilaku ini bersifat diskresi dan tidak adanya perilaku tersebut tidak akan mengakibatkan hukuman apa pun (Marcos *et al.*, 2020). *Organizational citizenship behavior* merupakan hal yang tidak secara kritis keberadaannya ada dalam sebuah pekerjaan namun dapat berfungsi untuk memfasilitasi organisasi itu sendiri (Al-Madadha *et al.*, 2021). *Organizational citizenship behavior* mengacu pada tindakan sukarela yang tidak secara eksplisit ditetapkan sebagai tugas dan tidak diberi insentif atau penghargaan secara langsung, namun dapat

mempengaruhi perusahaan secara signifikan (Alshaabani *et al.*, 2021).

*Servant leadership* memungkinkan *psychological well-being* berkembang (Kinderen *et al.*, 2020), dengan membangun rasa empati seperti mendengarkan, berkomunikasi yang baik, memiliki minat untuk menyelesaikan masalah atau ketidaknyamanan yang dialami oleh karyawan tentunya mengakibatkan *psychological well-being* anggota organisasi meningkat (Kumari *et al.*, 2022). Dalam penelitian (Qureshi *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *psychological wellbeing* pada karyawan yang bekerja selama pandemi Covid – 19. Oleh sebab itu, penulis mengajukan hipotesis berikut:

**H1:** *Servant Leadership has a positive effect on psychological well-being*

Pemimpin yang memiliki *servant leadership* maka akan berdampak positif terhadap *organizational citizenship behavior* (Perkasa *et al.*, 2020). Hal tersebut dikarenakan pemimpin yang menerapkan *servant leadership* dapat mendorong bawahannya ikut terlibat dalam *organizational citizenship behavior* dengan melayani melalui membangun hubungan yang berkualitas dan mendorong baik dalam perkembangan maupun pertumbuhan timnya (Hoven *et al.*, 2021). Berdasarkan penelitian di provinsi Western Cape di Afrika Selatan terdiri dari guru sekolah dasar dan menengah terpilih, terdapat variabel *servant leadership* yang memberikan hasil hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior* (Hoven *et al.*, 2021), maka dengan itu penulis mengajukan hipotesis berikut:

**H2:** *Servant leadership has a positive effect on organizational citizenship behavior*

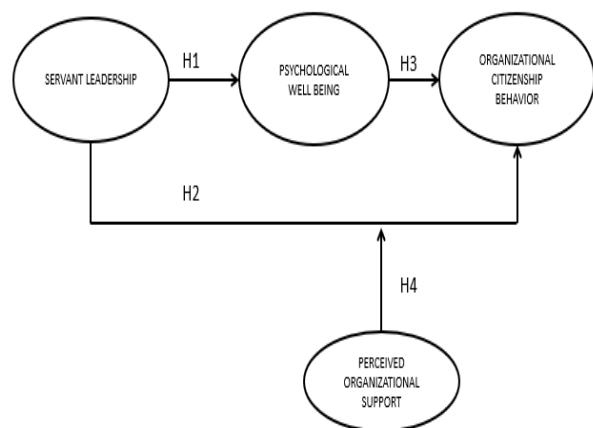
*Psychological well being* memiliki dampak positif terhadap *organizational citizenship behavior* (Iqbal *et al.*, 2021) Sebuah organisasi harus memprioritaskan dan berupaya untuk meningkatkan *psychological wellbeing*, karena hal ini berkorelasi langsung dengan peningkatan *organizational citizenship behavior* dan memberikan hasil yang baik (Pealelu, 2022). Dalam penelitian (Byon, 2020) menyebutkan bahwa korelasi antara *psychological wellbeing* pekerja hotel di Korea Selatan dan keterlibatan mereka dalam aktivitas kewarganegaraan perusahaan. Kita dapat menyimpulkan bahwa aktivitas kewargaan organisasi berkorelasi positif dengan *psychological wellbeing* karena alasan yang disebutkan di atas, sehingga berikut hipotesis penulis:

**H3:** *Psychological well-being has a positive effect on organizational citizenship behavior*

### **Perceived Organizational Support**

*Perceived Organizational support* adalah upaya tindakan terbaik karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan organisasi sebagai timbal balik atau respon positif yang berasal dari penerimaan mereka karena telah dihargai dan kepedulian terhadap kesejahteraan yang diberikan kepada mereka, juga mendapatkan banyak dukungan dari organisasinya (Le & Lei, 2019) *Perceived Organizational support* mengacu pada tingkat dukungan yang diberikan oleh suatu organisasi, yang dapat membantu menjelaskan hubungan antara perilaku organisasi, sikap karyawan, dan perilaku mereka terhadap pekerjaan dan organisasi (Ridwan *et al.*, 2020). Dalam penelitian (Amir, 2019) *Perceived Organizational Support* istilah yang membangun kepercayaan karyawan bahwa perusahaan peduli akan kesejahteraan mereka, hal ini tentu sejalan dengan prinsip seorang pemimpin yang mengimplimentasikan sikap *servant* terhadap timnya. Hal ini sejalan dengan prinsip seorang pemimpin yang menerapkan sikap *servant* terhadap timnya. Dengan demikian, *Perceived Organizational Support* diyakini menjadi faktor yang memperkuat dampak kepemimpinan pelayan dalam membina perilaku kewarganegaraan organisasi oleh timnya; Penulis mengajukan hipotesis berikut:

**H4:** *Perceived organizational support moderates the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior.*



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## Metode Penelitian

Pengumpulan data dilakukan dengan metodologi survei, dimana pertanyaan disebarakan secara online menggunakan *Google form* dan disampaikan melalui chat *WhatsApp* pribadi. Pengukuran menggunakan skala likert dengan range 1 sampai 4 (1 menyatakan sangat tidak setuju dan 4 menyatakan sangat setuju). Unit analisa yang digunakan pada penelitian ini ialah kondisi karyawan yang merasakan *servant leadership* yang dapat memberikan dampak terhadap *psychological well being* dan *Organizational Citizen Behavior*. Salah satu contoh variabel *servant leadership* pada kuesioner, responden ditanyakan tentang persepsi apakah *servant leadership* dapat memberi dampak atas *psychological well being* mereka., *servant leadership* terdiri sebelas pertanyaan dari (Choi, 2021). Untuk pengukuran *psychological well being* (PWB) terdiri dari sebelas pertanyaan diadopsi dari (Byon, 2020). Untuk pengukuran *perceived organizational support* terdiri dari 1 pertanyaan yang diambil dari (Guan *et al.*, 2014) dan variabel *Organizational Citizen Behavior* (OCB) terdiri dari lima pertanyaan yang diadopsi dari (Byon, 2020).

## Populasi dan Sampel

Populasi yang menjadi objek pada penelitian ini ialah karyawan yang bekerja di industri penyedia jasa tenaga kerja. Kriteria sampel pada penelitian ini adalah karyawan yang memiliki atasan langsung dan telah bekerja minimal selama 1 tahun yang tersebar di Jabodetabek (Jakarta, bogor, depok, tangerang, dan bekasi) pada September 2023. Responden penelitian ini dilakukan pengambilan sampel menggunakan metode purposive (*purposive sampling*). Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Squares – Structural Equations Modeling* (PLS – SEM) yang mana pada umumnya membutuhkan 100–200 data, atau lima kali lipat jumlah pertanyaan kuesioner (Fan *et al.*, 2016). Penelitian ini terdapat 28 pertanyaan kuesioner, maka jumlah responden yang dibutuhkan minimal 140 karyawan.

## Metode Analisis

Variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderasi yang menjadi fokus pada penelitian ini diukur melalui indikator pertanyaan dengan jumlah yang tidak seimbang dan belum dipastikan apakah ada hubungan atau pengaruh antar variabel tersebut, sehingga pengujian hipotesis menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equations Modeling* (PLS-SEM) (Ghozali, 2021). Sebelum

dilakukan ujihipotesis akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

## Hasil dan Pembahasan

### Profil Responden

Hasil penelitian dari 180 responden diperoleh dari karyawan yang bekerja pada perusahaan yang bergerak diindustri jasa penyedia tenaga kerja, berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan responden dengan masa kerja 1 – 2 tahun yaitu sebanyak 37 orang (20,6%), masa kerja 2 - 3 tahun yaitu sebanyak 75 orang (41,7%) dan lebih dari 3 tahun sebanyak 68 orang (37,8%). Karakteristik responden berdasarkan divisi adalah divisi *human resource* sebanyak 49 orang (27,2%), divisi finance 37orang (20,6%), divisi operasional 39 orang (21,1%), *marketing* sebanyak 41orang (23,3%), dan divisi lainnya 14 orang (7,8%).

### Validitas dan Reliabilitas

Sebelum melakukan uji hipotesis, dilakukan penilaian awal model pengukuran untuk memperkirakan indikator dan variabel laten. Penelitian tersebut meliputi melakukan pengujian untuk menilai validitas konsep, yang meliputi evaluasi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan melakukan pengujian *Average Variance Extracted* (AVE). Tahap ini dilakukan dengan menilai *convergent validity* yang merupakan pengukuran validitas indikator refleksif sebagai pengukur variabel dengan melihat nilai *outer loading* masing-masing indikator variabel (lampiran 6.1). Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menyusun outer model atau model pengukuran. Indikator yang *valid* apabila memiliki nilai *factor loading* > 0,6 (nilai original sample) dan nilai *P-values* (probabilitas) < 0,05. *Factor loading* dan t-statistik hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* dari total 11 pernyataan dinyatakan semuanya valid, variabel *psychological wellbeing* dari 11 pernyataan dinyatakan semua valid, variabel *perceived organizational support* semua pernyataan dinyatakan valid, dan pada *organizational citizenship behavior* dari 5 pernyataan dinyatakan semua valid.

### Nilai Rata-rata dan Standar Deviasi

Tahap selanjutnya dengan menganalisis *cross-loading* antara indikator-indikator dan ide-ide terkaitnya, kita dapat mengevaluasi validitas diskriminan dari indikator-indikator refleksif. AVE setiap konsep dibandingkan dengan korelasi antara

konstruk tersebut dengan konstruk lain dalam model untuk menentukan validitas diskriminan. Menurut (Fornell & Larcker, 1981), nilai validitas diskriminan harus lebih dari 0,6, dan nilai terendah yang diperbolehkan untuk *Average Variance Extracted* (AVE) adalah  $> 0,5$ . Salah satu cara untuk memeriksa apakah semua variabel penelitian Anda memiliki varian rata-rata yang konsisten adalah dengan menggunakan statistik *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil analisis varians (AVE) dan validitas diskriminan menunjukkan seluruh variabel penelitian bersifat homogen. Seluruh variabel dianggap valid bila nilai AVE lebih dari 0,5 dan nilai validitas diskriminan lebih besar dari 0,6. Jadi, semua variabel dinyatakan valid. Berikut ini adalah hasil pengukuran AVE dan validitas diskriminan semua variabel dapat dilihat pada tabel 1.

Kemudian pada analisis uji reliabilitas konstruk terhadap variabel penelitian menggunakan metode konsistensi internal. Hasil uji reliabilitas menentukan apakah indikator dari semua variabel penelitian yang digunakan merupakan konstruk yang sesuai atau tidak dalam membentuk variabel laten. Hasil uji reliabilitas konstruk untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 2.

Berdasarkan informasi pada tabel 2, variabel-variabel dalam penelitian ini mempunyai reliabilitas konstruk yang memenuhi standar. Rekomendasi yang diberikan oleh (Leguina, 2015) seluruh variabel penelitian diharuskan memiliki nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* diatas nilai 0,7 yang menunjukkan hal tersebut. Memeriksa signifikansi statistik model studi dan koefisien R-kuadrat sangat penting untuk menguji hubungan antar konstruk.

Hasil output pada tabel 3 menunjukkan bahwa bahwa nilai *R-square psychological wellbeing* sebesar 0,805 artinya bahwa variabel konstruk *servant leadership* dapat menjelaskan variabel *psychological wellbeing* sebesar 80,5%. Nilai *R-square organizational citizenship behavior* sebesar 0,787 yang bermakna bahwa variabel konstruk *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan oleh variabel konstruk *servant leadership* dan *psychological wellbeing* sebesar 78,7%.

Berdasarkan tabel 6, hipotesis pertama (H1) adalah *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *psychological well-being*, menunjukkan

bahwa data mendukung hipotesis karena nilai t adalah  $29,755 > 1,960$  atau P Nilai  $0,000 < 0,005$ . Hipotesis kedua (H2) adalah bahwa *servant leadership* berpengaruh positif *organizational citizenship behavior*, menunjukkan bahwa data mendukung hipotesis karena nilai t adalah  $14,555 > 1,960$  atau P Nilai  $0,000 < 0,005$ . Dalam menganalisis hipotesis ketiga (H3) yaitu, kesejahteraan psikologis berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, nilai t-hitung adalah  $5,130 > 1,960$  atau Nilai P  $0,000 < 0,005$  sehingga data mendukung hipotesis tersebut. Kemudian, hipotesis keempat (H4) yaitu *Perceived organizational support* memoderasi hubungan antara *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* dengan nilai t sebesar  $1,691 < 1,960$  atau P Values  $0,049 > 0,005$ , sehingga data tersebut tidak mendukung hipotesis tersebut.

Tabel 1  
*AVE and Discriminant Validity*

	Average Variance Extracted	Discriminant Validity
<i>SL</i>	0.617	0.796
<i>PWB</i>	0.623	1,000
<i>POST</i>	1,000	0.789
<i>OCB</i>	0.634	0.785

Source: Author research

Tabel 2  
*Research Variable Construct Reliability Test*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>SL</i>	0.938	0.946
<i>PWB</i>	0.939	0.948
<i>POST</i>	1,000	1,000
<i>OCB</i>	0.856	0.896

Source: Author research

Tabel 3  
*R Square Results*

Effect	R Square	R Square Adjusted
<i>Psychological well-being</i>	0.805	0.800
<i>Organizational citizenship behavior</i>	0.787	0.785

Source: Author research

Tabel 4  
*Research Hypothesis Test Results (Path Coefficients)*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
SL->PWB	0.887	0.884	0.030	29,755	0,000
SL->OCB	0.832	0.828	0.057	14,555	0,000
PWB->OCB	0.624	0.614	0.122	5,130	0,000
SL * POS -> OCB	0.049	-0.045	0.029	1,691	0.091

Source: Author research

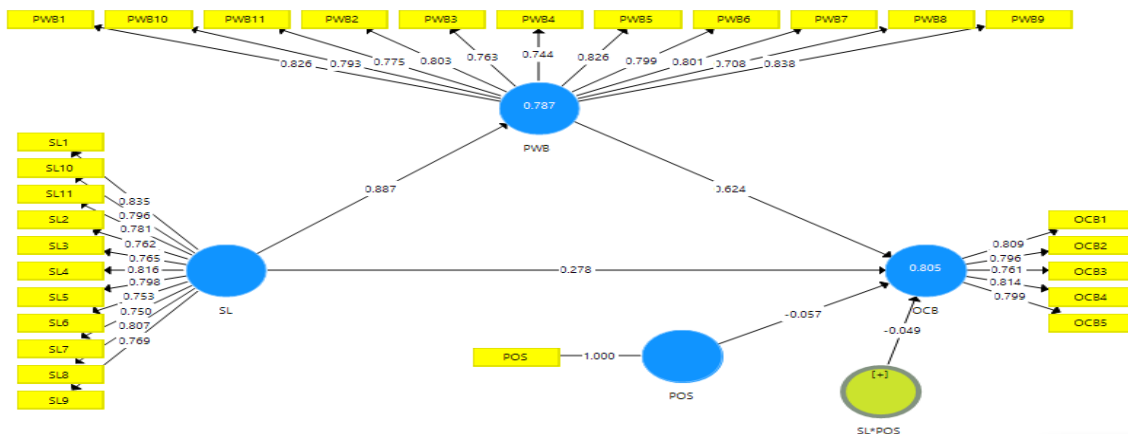
Tabel 5  
*Research Hypothesis Test Results for Indirect Effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
SL -> PWB -> OCB	0.553	0.542	0.105	5,257	0,000

Source: Author research

Tabel 6  
*Research Model Hypothesis Testing*

Hypothesis	Connection	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Conclusion
H1	There is a positive relationship between servant leadership and psychological well-being	29,755	0,000	Accepted
H2	There is a positive relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior	14,555	0,000	Accepted
H3	There is a positive relationship between psychological well-being and organizational citizenship behavior	5,130	0,000	Accepted
H4	Perceived organizational support acts as a moderator of the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior	1,691	0.049	Not Accepted



Gambar 2. Hasil

## Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian diatas menunjukkan adanya pengaruh antara *servant leadership* terhadap *psychological wellbeing* pada karyawan yang bekerja di perusahaan penyedia tenaga kerja (*outsourcing*). Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Choi, 2021), (Qureshi *et al.*, 2023), (Elche *et al.*, 2020). Hal ini dapat dijelaskan bahwa pentingnya peran *servant* seorang pemimpin dalam perusahaan jasa penyedia tenaga kerja. Ketika Karyawan yang bekerja di perusahaan penyedia tenaga kerja (*outsourcing*) merasa atasannya memperhatikan, membimbing dan memiliki hubungan yang sehat dapat memunculkan perasaan *wellbeing* karyawan tersebut. Karyawan yang bekerja di perusahaan penyedia tenaga kerja (*outsourcing*) yang memiliki pemimpin yang *servant* cenderung lebih sejahtera karena suasana dalam bekerja yang di bentuk membuat karyawan tidak tertekan, khawatir dan lebih santai namun tidak keluar dari peraturan dan tetap terkontrol. Kondisi tersebut tentu berdampak pada rasa tekun karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya bahkan berdampak pada kehidupan pribadinya dalam menjalani kehidupan yang lebih sehat dan percaya diri.

Selain itu, penelitian ini menyajikan temuan yang menunjukkan korelasi langsung antara *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* di kalangan *personal* yang bekerja di organisasi. Hal tersebut mengartikan bahwa adanya dampak dari seorang pemimpin yang memiliki *style* yang *servant* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Hoven *et al.*, 2021), (Kumari *et al.*, 2022), (Amir, 2019), (Howladar & Rahman, 2021), (Ghalavi & Nastiezaie, 2020), (Perkasa *et al.*, 2020), dimana *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan yang bekerja di perusahaan penyedia kerja. Karyawan yang merasa bahwa pemimpinnya melayani, menghargai, membimbing dengan memberikan contoh maka *organizational citizenship behavior* karyawan tersebut meningkat, sehingga karyawan yang bekerja di perusahaan penyedia tenaga kerja (*outsourcing*) dengan sukarela memberikan kontribusi secara maksimal, bertindak diatas harapan organisasinya bahkan yang tidak tertulis dalam perjanjian kerjanya.

Studi ini lebih lanjut menjelaskan bahwa terdapat korelasi yang baik antara *psychological*

*wellbeing* dan *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan korelasi antara *psychological wellbeing* dan aktivitas *organizational citizenship behavior*. *organizational citizenship behavior* akan mengalami peningkatan ketika *wellbeing* individu tetap konstan atau mengalami pertumbuhan. Seseorang yang memiliki *psychological wellbeing* yang baik, akan dengan mudah seseorang tersebut melakukan hal yang sudah diatur oleh perusahaannya sekalipun diluar peraturan yang ada. Sebaliknya, individu yang tidak memiliki *psychological wellbeing* akan mengganggu *organizational citizenship behavior* seperti berperilaku kurang baik terhadap hak-hak rekan kerja, peningkatan kecenderungan untuk mengeluh, ketidakpedulian terhadap kerja tim, dan kurangnya keterlibatan aktif dalam aktivitas organisasi. Adanya hubungan positif antara *psychological wellbeing* dan *organizational citizenship behavior* ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Choi, 2021), (Kang *et al.*, 2020), (Iqbal *et al.*, 2021), (Pealeu, 2022).

Kemudian, pada penelitian *perceived organizational support* memoderasi hubungan antara *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* ditemukan tidak memiliki pengaruh pada karyawan yang bekerja di perusahaan penyedia tenaga kerja. Hasil tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Astrini Amir & Amir, 2019) (Alshaabani *et al.*, 2021), (Susanto, 2023). Dalam penelitian (Astrini Amir & Amir, 2019) menjelaskan ada variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior*, dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *perceived organizational support* dapat memperkuat persepsi bahwa pemimpin yang menerapkan sikap melayani dalam mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Namun pada penelitian ini, *perceived organizational support* tidak memberi peran terhadap hubungan antara *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* karyawan yang bekerja di perusahaan penyedia tenaga kerja. Karyawan yang bekerja di perusahaan jasa penyedia tenaga khususnya divisi *human resource, marketing, dan operational* akan tetap memberikan kontribusi yang maksimal terhadap organisasinya karena apapun yang dilakukan atau dikerjakan oleh karyawan yang bekerja di perusahaan tenaga kerja merupakan menyangkut hak-hak dan kewajiban pekerja yang dipekerjakan di perusahaan klien. Hal ini membuat karyawan jasa tenaga kerja akan tetap

melakukan *performe* terbaik meskipun tidak ada *perceived organizational support*.

*Perceived organizational support* tidak memberikan peran dalam hubungan antara *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Claudia, 2018) pada dosen tetap yang ada di Universitas Lambung Mangkurat. Dalam penelitiannya (Claudia, 2018) menjelaskan dua hal, yang pertama yaitu *perceived organizational support* yang tinggi menyebabkan *organizational citizenship behavior* seorang dosen menjadi rendah karena dukungan institusi yang tinggi terhadap tiga pilar (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat) akan mendorong mereka mengejar prestasi pribadi yang menyebabkan kurangnya waktu dan kurangnya kesempatan mereka untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior* di tempat kerja. Kedua, bagi sebagian dosen bahwa *perceived organizational support* yang rendah akan tetap mendorong *organizational citizenship behavior* yang tinggi karena pada hakikatnya dosen adalah seorang yang bertanggung jawab.

Selain temuan di atas, penelitian ini menemukan bahwa *psychological wellbeing* sebagai mediator dalam hubungan antara *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang bekerja di perusahaan penyedia tenaga kerja (*outsourcing*) khususnya divisi *human resource* ketika mendapatkan seorang pemimpin yang melayani maka secara tidak langsung dapat mempengaruhi kesejahteraannya, sehingga *organizational citizenship behavior* meningkat dan akibatnya akan lebih menunjukkan kontribusinya secara maksimal.

## Simpulan

Hasil pertama yang dapat disimpulkan dari penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan yang menyediakan mayoritas tenaga kerja di divisi *human resource* dan *marketing* dengan atasan yang memiliki kepemimpinan pelayan meningkatkan *psychological wellbeing* mereka. Kedua, karyawan yang bekerja di perusahaan pemasok tenaga kerja dengan *psychological wellbeing* yang tinggi dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Ketiga, karyawan yang memiliki atasan yang memiliki *servant leadership* akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Keempat, dukungan organisasi yang dirasakan tidak berkontribusi pada hubungan antara kepemimpinan

pelayan dan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan yang bekerja di perusahaan penyedia tenaga kerja. Kelima, karyawan yang bekerja di divisi sumber daya manusia dan pemasaran tenaga kerja dengan atasan yang memiliki *servant leadership* dapat meningkatkan *psychological wellbeing*, mereka untuk mempengaruhi *organizational citizenship behavior* mereka di tempat kerja secara signifikan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *servant leadership*, *psychological wellbeing*, *perceived organizational support*, dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan yang bekerja pada tenaga kerja provider di divisi *human resource*, *marketing*, operasional di wilayah Jabodetabek. Kondisi ini, peran seorang atasan sangat diperlukan untuk meningkatkan kesejahteraan dan perilaku kewarganegaraan organisasi, khususnya perusahaan jasa yang bergerak di bidang penyedia tenaga kerja. Pemimpin perusahaan harus mendukung dan mendampingi anggotanya untuk memberikan kontribusi terbaik. Dan penting bagi seorang pemimpin untuk memperhatikan kesejahteraan psikologis anggotanya agar tugas dan tanggung jawab anggotanya tetap dalam misi organisasi. Ini bisa menjadi perhatian bagi seorang pemimpin yang bekerja di perusahaan jasa penyedia tenaga kerja untuk menciptakan strategi baru untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis dan perilaku kewarganegaraan organisasi.

Dengan demikian, implikasi manajerial disarankan untuk meningkatkan dampak dari *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *psychological wellbeing* dengan melihat dimensi *servant leadership* yang sudah ada dalam penelitian ini. Dimensi *coordinating* pada *servant leadership* akan mendorong karyawan merasa dipimpin dengan baik karena adanya komunikasi dan hubungan yang sehat antara atasan dan bawahan. Dimensi kedua, yaitu *assistance* akan mendorong terhadap karyawan merasa bahwa atasannya mendukung pengembangan *skill* mereka dan adanya pendampingan saat penyelesaian masalah. Dimensi ketiga, yaitu *service* akan mendorong karyawan memiliki persepsi bahwa mereka terbimbing yang baik yang disertai dengan contoh. Yang terakhir adalah *vision* mendorong terhadap karyawan tidak hanya merasa didampingi namun juga merasa bahwa atasannya memiliki pemikiran yang luas karena memberikan arahan atau solusi alternatif kepada bawahannya ketika berada disituasi beberapa pilihan solusi saat menyelesaikan masalah.



**Daftar Pustaka**

- Al-Madadha, A., Al-Adwan, A. S., & Zakzouk, F. A. (2021). Organisational Culture and Organisational Citizenship Behaviour: The Dark Side of Organisational Politics. *Organizacija*, 54(1), 36–48. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0003>
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021a). Impact of perceived organizational support on ocb in the time of covid-19 pandemic in hungary: Employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14). <https://doi.org/10.3390/su13147800>
- Alshahrani, S. T., & Iqbal, K. (2021). Influence of Psychological Capital on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Psychological Well-being. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 299–312. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60542>
- Anindita, R., & Bachtiar, N. P. (2021). The Impact of Organizational Culture Towards Organizational Citizenship Behavior Through Job Satisfaction and Competency Among Online Media Employees. *Business and Entrepreneurial Review*, 21(1), 193–216. <https://doi.org/10.25105/ber.v21i1.9279>
- Arumi, M. S., Aldrin, N., & Murti, T. R. (2019). Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 8(4), 124–132. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i4.274>
- Astrini Amir, D., & Amir, D. (2019). The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Trust in Leader as A Mediation And Perceived Organizational Support As A Moderation Journal Of Leadership In Organizations. In *Journal of Leadership in Organizations* (Vol. 1, Issue 1).
- Byon, K. K. (2020). *Structural Relationship among Physical Self-Efficacy, Psychological Well-Being, and Organizational Citizenship Behavior among Hotel Employees: Moderating Effects of Leisure-Time Physical Activity*. 1–14.
- Choi, H. (2021). *Effect of Chief Executive Officer's Sustainable Leadership Styles on Organization Members' Psychological Well-Being and Organizational Citizenship Behavior*.
- Claudia, M. (2018). *The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behavior*.
- der Kinderen, S., Valk, A., Khapova, S. N., & Tims, M. (2020). Facilitating eudaimonic well-being in mental health care organizations: The role of servant leadership and workplace civility climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph17041173>
- 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>
- Fan, Y., Chen, J., Shirkey, G., John, R., Wu, S. R., Park, H., & Shao, C. (2016). Applications of structural equation modeling (SEM) in ecological studies: an updated review. In *Ecological Processes* (Vol. 5, Issue 1). Springer Verlag. <https://doi.org/10.1186/s13717-016-0063-3>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and.pdf*. *Journal of Marketing Research*, XVIII (XVIII).
- Ghalavi, Z., & Nastiezaie, N. (2020). Relationship of servant leadership and organizational citizenship behavior with mediation of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(89), 241–264. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.89.11>
- Ghozali. (2021). *Partial Least Squares, Konsep Teknik dan aplikasi SmartPLS* (Vol. 312).
- Guan, X., Sun, T., Hou, Y., Zhao, L., Luan, Y. Z., & Fan, L. H. (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: A questionnaire survey. *BMC Medical Education*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/1472-6920-14-50>
- Hamdan, K. B., Al-Zubi, hasan ali, & barakat, samer. (2020). Investigating green brand equity and its driving forces. *Management Science Letters*, 10(10), 2385–2394. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.025>
- Hoven, A. G. Van Der, Mahembe, B., & Hamman-Fisher, D. (2021). *The influence of servant leadership on psychological empowerment and*

- organisational citizenship on a sample of teachers.* <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70–83. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0006>
- Iqbal, K., Riyadh, S. T. A., Area, A., & Arabia, S. (2021). Influence of Psychological Capital on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Psychological Well-being 2 International Journal of Organizational Leadership. In *International Journal of Organizational Leadership* (Vol. 10).
- Iri, Y., Fakhri, M. K., & Hassanzadeh, R. (2019). Modeling the Structural Relationship of Happiness Based on Psychological Well-Being with Self-efficacy Intermediation and Academic Self-regulation in University Students. *International Clinical Neuroscience Journal*, 6(3), 104–110. <https://doi.org/10.15171/icnj.2019.20>
- Kang, J. H., Ji, Y. H., Baek, W. Y., & Byon, K. K. (2020). Structural relationship among physical self-efficacy, psychological well-being, and organizational citizenship behavior among hotel employees: Moderating effects of leisure-time physical activity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17238856>
- Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J., & Cioca, L. I. (2022a). Does Servant Leadership Promote Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior among Employees? A Structural Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/su14095231>
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Leguina, A. (2015). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLSSEM)*. *International Journal of Research & Method in Education*.
- Pelealu, D. R. (2022a). The Effect of Perceived Organizational Support, Psychological Well-Being, and Person Job Fit on Organizational Commitment through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Variable Intervening in Automotif Companies. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 9(4), 81–94. <https://doi.org/10.36347/sjebm.2022.v09i04.003>
- Perkasa, D. H., Abadi, F., & Febryani Ari Shandy, D. (2020). *The Effect of Emotional Intelligence, Servant Leadership, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior A Study of the South Tangerang City Education and Culture Office*.
- Qureshi, M. A., Saraih, ummi naiemah, & ramish, muhammad sufyan. (2023). Servant Leadership and Psychological Well-being: A Philosophical Perspective and the Role of Religiosity and Power Distance Orientation. In *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* (Vol. 2023, Issue 2).
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Issue 12).
- Scholz, A., Ghadiri, A., Singh, U., Wendsche, J., Peters, T., & Schneider, S. (2018). Functional work breaks in a high-demanding work environment: an experimental field study. *Ergonomics*, 61(2), 255–264. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1349938>
- Susanto, A. (2023). The Role of Servant Leadership, Perceived Organizational Support (POS) on SMEs Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(1). <https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i5>
- Xu, J., Xie, B., & Chung, B. (2019). Bridging the gap between affective well-being and organizational citizenship behavior: The role of work engagement and collectivist orientation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22). <https://doi.org/10.3390/ijerph16224503>