

ANTESEDEN LOYALITAS KARYAWAN DARI ASPEK INDIVIDUAL DAN ORGANISASI: PERAN SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA INOVATIF TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Muhammad Armedi Eka Purdini Harahap¹

¹Ilmu Psikologi, Fakultas Falsafah & Peradaban, Universitas Paramadina, Kota Jakarta Selatan

¹e-mail: muhammad.eka@students.paramadina.ac.id

Abstrak

Penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk melihat dinamika terjadinya *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Terdapat celah penelitian mengenai faktor prediktor secara bersamaan antara faktor internal dan eksternal terhadap terjadinya *organizational citizenship behavior*, oleh karena itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis *servant leadership* dan budaya inovatif terhadap *organizational citizenship behavior*. Untuk melihat hubungan antara semua variabel, penelitian ini didasarkan pada perspektif *social exchange theory*. Penelitian ini menggunakan teknik *multiple linier regression* dengan *cross-sectional* dan *convenience sampling*. Peserta penelitian adalah karyawan perusahaan BUMN di Jakarta, Indonesia ($N = 164$). Data dianalisis dengan menggunakan software SPSS. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif $F(2,161) = 52.403402, p = 0.000 < 0.05$ sehingga *servant leadership* dan budaya inovatif secara bersamaan dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa pentingnya *servant leadership* dan budaya inovatif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kata kunci: *Organizational Citizenship Behavior, Servant Leadership, Innovation Culture, Social Exchange Theory, Manajemen Sumber Daya Manusia.*

1. Pendahuluan

Salah satu harta paling berharga yang dimiliki oleh perusahaan adalah Karyawan. Karyawan merupakan aset yang paling berharga karena kontribusi karyawan sangat penting dalam mencapai kesuksesan perusahaan dan membantu mencapai tujuan dan misi perusahaan (Harahap & Salendu, 2021). Dengan memiliki karyawan yang loyal, tidak hanya senantiasa berkolaborasi secara sukarela dengan perusahaan, akan tetapi bersama dengan perusahaan akan berusaha untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Memiliki karyawan loyal, berarti perusahaan akan memiliki karyawan yang memiliki karakter *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku karyawan yang berkontribusi lebih di suatu organisasi, akan tetapi bukan merupakan peran resminya (Bateman & Organ, 1983). *Organizational Citizenship Behavior* juga dapat didefinisikan sebagai perilaku individu yang sifatnya tidak terikat, tidak secara eksplisit diakui sebagai sistem *reward*, dan secara agregat memberikan keefektifan dan efisiensi di tempat kerja (Organ, 1988). Perilaku OCB pada karyawan sangat penting bagi perusahaan karena akan memberikan efisiensi dan efektivitas terhadap fungsi perusahaan (Petrella, 2013).

Salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah kepemimpinan. Kepemimpinan telah dianggap sebagai hal yang penting di banyak bidang dan organisasi terutama pada aspek *organizational citizenship behaviour* (Bottomley et al., 2016). Lebih lanjut lagi, Ehrhart (2004) mengungkapkan bahwa faktor keadilan dan persepsi kepemimpinan menjadi anteseden penting dari *organizational citizenship behavior*. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting yang dapat memberikan kontribusi

terhadap kemajuan organisasi. Cheong et al (2019) mengemukakan bahwa paradigma kepemimpinan saat ini telah bergeser dari sistem kekuasaan menjadi sebuah pemberdayaan. Salah satu konsep yang sedang berkembang dalam fenomena kepemimpinan adalah istilah *servant leadership*.

Selama beberapa dekade terakhir, berbagai penelitian empiris berkembang untuk menyoroti manfaat *servant leadership* sebagai metode manajerial yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan yang kompetitif (Newman et. al, 2015). *Servant leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin yang mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan secara altruistik bekerja untuk kepentingan bawahannya dan organisasi yang mereka bina (Avolio et al., 2009; Parris & Welty Peachey, 2013). Perbedaan terpenting yang membedakan *servant leadership* dengan gaya kepemimpinan lainnya adalah motivasi di dalam *servant leadership* untuk melayani orang lain sehingga baik *leader* atau pun *subordinate* dapat memenuhi potensinya (Reed, 2015).

Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa *servant leadership* membuat karyawan bersedia melakukan pekerjaan mereka lebih dari yang ditugaskan untuk menunjukkan perilaku *organizational citizenship behaviour* (Ehrhart 2004; Walumbwa et al., 2010; van Dierendonck et al., 2014; Newman et al., 2015; Hsiao et al., 2015; Reed 2015;). Organ et al (2006) mengungkapkan bahwa *servant leadership* berhubungan dalam menghasilkan tindakan *organizational citizenship behavior* dalam hal pengembangan, mempertahankan dan juga memberdayakan pengikutnya. Penelitian sebelumnya terkait *servant leadership* pada hubungan *organizational citizenship behaviour* hanya berada di level tim dan mediator yang digunakan juga di tingkat tim seperti *procedural justice* (Ehrhart, 2004) dan *service climates* (Hunter, 2013). Terdapat juga penelitian yang dilakukan untuk melihat *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* di tingkat individu seperti yang dilakukan oleh Newman et. al (2015) yang melihat kedua hubungan tersebut melalui kualitas hubungan karyawan dengan supervisor seperti *Leader-Member Exchange* (LMX) sebagai mediator dan secara bersamaan dari level individu dilihat dari sisi pemberdayaan psikologis atau *psychological empowerment*.

Pada penelitian lainnya, dari hasil penelitian yang dilakukan Harwiki (2013) menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, lebih lanjut lagi disebutkan bahwa melalui hasil studi empiris menunjukkan bahwa selain perilaku pemimpin, konteks organisasi diyakini berperan dalam pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Sehingga kemungkinan variabel yang dapat memengaruhi kedua hubungan tersebut adalah adanya unsur budaya. Peran organisasi juga dinilai memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* yang dirasakan oleh karyawan. Dalam hal organisasi, budaya dalam organisasi menjadi sorotan yang tidak luput dari pembahasan peningkatan efektifitas dalam organisasi. Budaya organisasi berasal dari adanya asumsi, nilai, norma yang diinternalisasi oleh anggota organisasi, inovasi, serta pengambilan risiko yang merupakan salah satu dimensi dalam budaya organisasi (O'Reilly et al., 1991). Kaitannya dengan budaya dalam organisasi, di kondisi saat ini, budaya inovatif sangat dijunjung tinggi untuk mempersiapkan perubahan-perubahan yang tidak menentu di masa depan. Dalam beberapa tahun terakhir, kita dapat melihat bagaimana hampir setiap aspek kehidupan dan bisnis dipengaruhi oleh digitalisasi (Jensen-Eriksen, 2016). Pengaruh perkembangan digitalisasi ini membuat hampir semua sistem dalam organisasi mengalami perubahan, salah satunya adalah unsur budaya dalam organisasi. Dengan demikian, perubahan kondisional yang terjadi secara perlahan turut membentuk budaya internal suatu organisasi menjadi lebih inovatif. Budaya organisasi yang inovatif adalah asumsi kolektif, nilai,

keyakinan, sikap, dan juga perilaku anggota organisasi yang menghasilkan pengembangan produk, layanan, dan proses inovasi dalam organisasi (Ali & Park, 2016). Di dalam penelitian ini karakter budaya yang digunakan adalah mengacu pada karakteristik budaya inovatif yang dijelaskan oleh Deshpande et al. (1993) yang berfokus dan memiliki dominasi terhadap kewirausahaan, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi dengan perusahaan. Selain itu, juga memiliki sifat kepemimpinan sebagai inovator dan serta berani mengambil risiko. Iklim organisasi yang memiliki budaya inovatif akan mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (Shadur, 1999). O'Reilly et al. (1991) juga menambahkan bahwa jika suatu organisasi memiliki budaya inovatif, individu biasanya akan lebih terbuka untuk mencoba ide-ide baru, mengambil resiko, dan mendorong inovasi.

Dari dinamika tersebut, adapun celah penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah untuk melihat dinamika lain hubungan *servant leadership* dan budaya inovatif terhadap *organizational citizenship behavior*. Karena menurut Yiing dan Ahmad (2009), gaya manajerial yang sesuai dengan budaya organisasi akan menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan manfaat praktis untuk memperkaya pengetahuan dengan melihat bagaimana aspek kepemimpinan dalam penelitian ini yakni *servant leadership* dan budaya inovatif dalam suatu organisasi dapat secara bersamaan memberikan kontribusi terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain memahami hubungan sebab akibat, penelitian ini juga akan memberikan pengetahuan kepada organisasi untuk memaksimalkan organisasi dengan mempertimbangkan aspek budaya dan kepemimpinan.

2. Kajian Pustaka/Kajian Teori

Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior didefinisikan sebagai perilaku individu yang tidak secara eksplisit atau tidak langsung diakui oleh sistem penghargaan formal dan perilaku tersebut memainkan peran penting dalam fungsi organisasi yang efektif (Bateman & Organ, 1983). Selanjutnya, Organ (1988) mengemukakan meskipun perilaku individu tidak secara eksplisit atau tidak langsung diakui oleh sistem reward formal, secara agregat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Organ (1988) menjelaskan bahwa OCB terdiri dari lima dimensi. Pertama adalah *altruisme*, perilaku untuk secara sukarela membantu orang lain untuk meringankan pekerjaan mereka dengan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu seperti membantu rekan kerja dengan beban kerja yang berat. Kedua adalah *courtesy* yakni membantu rekan kerja mencegah masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya dengan memberikan konsultasi dan informasi serta menghormati kebutuhan orang lain. Ketiga adalah *sportsmanship*, yang berarti kesediaan karyawan untuk mentolerir situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa ada keluhan. Keempat adalah *civic virtues*, yang berarti kepedulian yang mendalam dan terlibat dalam kegiatan organisasi serta peduli terhadap kelangsungan organisasi. Dan yang terakhir adalah *conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang memberikan keuntungan bagi organisasi, seperti mematuhi peraturan yang ada, melibatkan ketepatan waktu, kepatuhan terhadap peraturan perusahaan, peraturan dan prosedur dalam organisasi dengan tulus meskipun tidak ada yang mengawasi. Di sisi lain, Williams dan Anderson (1991) menguraikan kategorisasi *Organizational Citizenship Behavior* yang paling sederhana, yaitu OCB-I (individu) dan OCB-O (organisasi). OCB-I adalah *Organizational Citizenship Behavior* terhadap individu, seperti membantu orang lain yang memiliki beban kerja tinggi dan membantu karyawan baru. Sedangkan OCB-O adalah perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan terhadap keseluruhan organisasi atau unit kerja secara holistik, merangkum norma, menjaga sumber daya organisasi, dan tidak mengeluh saat bekerja.

Servant Leadership

Kepemimpinan dianggap sebagai hal yang vital dalam banyak bidang dan organisasi berkaitan pula dengan *organizational citizenship behavior* (Bottomley et al., 2016). *Servant leadership* yang merupakan salah satu bentuk dari kepemimpinan pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf (1977) sudah lebih dari 30 tahun silam dan kali ini kembali dikaji oleh berbagai peneliti. *Servant leadership* adalah konsep gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan bagi sesama (Van Dierendonck, 2011). *Servant leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin yang mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan secara altruistik bekerja untuk kepentingan bawahannya dan organisasi yang mereka bina (Avolio et al., 2009; Parris & Welty Peachey, 2013). Meskipun *servant leadership* konstruk baru dalam studi kepemimpinan (Van Dierendonck, 2011), *servant leadership* telah menjadi kajian yang diminati oleh berbagai peneliti (Liden, 2012; Pekerti & Sendjaya, 2010). Perbedaan yang terlihat dari *servant leadership* dari tipe kepemimpinan lainnya adalah bentuk ideal dari kepemimpinan ini adalah adanya pelayanan dan melayani tertanam dalam hubungan atasan dan bawahan (Van Dierendonck, 2011). Greenleaf (2008) memaparkan bahwa seorang *servant leader* menempatkan kebutuhan anggotanya sebagai prioritas, menyelesaikan tugas bersama, dan membantu orang lain mencapai tujuan bersama. Ehrhart (2004) menambahkan bahwa *servant leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang sarat moral, di mana perilaku etis adalah karakter yang membedakannya.

Servant leadership dapat mempengaruhi karyawan untuk menunjukkan sikap *organizational citizenship behavior* karena pemimpin yang dapat melayani, memotivasi, dan menginspirasi karyawannya dapat meningkatkan kepercayaan mereka (Laub, 2003; Sendjaya et al., 2008). Sehingga pemimpin dapat secara nyata mempengaruhi perilaku karyawan dan dapat mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* (Smith et al., 1983; Podsakoff et al., 1990).

Budaya Inovatif

Secara umum, budaya organisasi adalah pola yang berasal dari nilai-nilai dan keyakinan kolektif dalam organisasi, yang membantu setiap individu untuk memahami fungsi organisasi dan memberikan mereka pemahaman norma untuk menunjukkan perilaku dalam organisasi tersebut (Deshpande & Webster, 1989). Budaya organisasi sendiri didefinisikan sebagai proses perilaku, nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang mengarahkan perilaku individu dalam suatu organisasi (Khan et al., 2020). Penelitian menunjukkan bahwa kehadiran budaya dalam organisasi memiliki dampak yang tinggi terhadap kinerja, sikap, juga mempengaruhi perilaku karyawan (Cherian et al., 2021). Budaya inovatif merupakan sebuah asumsi bersama, nilai, kepercayaan, sikap dan juga perilaku dari anggota organisasi yang menghasilkan kreasi dan perkembangan dari produk, jasa, dan proses inovasi dalam organisasi (Ali & Park, 2016). Menurut Soedjono (2005) budaya inovatif adalah situasi yang menyatakan bahwa sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif serta berani untuk mengambil resiko. Budaya inovatif juga mengacu pada budaya di mana organisasi belajar dari adanya keyakinan, ide, dan tindakan masa lalu yang menjadi alasan kegagalan, dan fokus pada masa depan dengan menggunakan ide-ide inovatif, strategi pengambilan risiko, tidak hanya perencanaan tetapi juga kinerja, lingkungan yang menantang juga kreatif (Rehman et. al, 2019). Kemampuan berinovasi sebuah perusahaan juga dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk mengembangkan inovasi secara kontinu sebagai respon terhadap perubahan lingkungan (Olsson et al., 2010). Memahami suatu budaya menjadi perhatian untuk menjadikan seorang pemimpin terampil. Meskipun budaya organisasi dapat berbeda secara signifikan antara organisasi dan bahkan

dapat bervariasi di dalam organisasi itu sendiri, tetapi budaya dapat mengeluarkan potensi terbaik dari individu dan bahkan seorang pemimpin untuk mencapai potensi maksimal mereka. Budaya juga dapat membantu individu untuk bersatu untuk memenuhi keinginan, kebutuhan, dan tujuan yang sama (Warrick, Milliman, & Ferguson, 2016; Warrick, 2017)

Kerangka Konseptual

Untuk melihat hubungan antara semua variabel, mekanisme yang mendasari penelitian ini dapat dijelaskan dengan menggunakan *Social Exchange Theory*. Teori ini didefinisikan sebagai kondisi dimana jika ketika satu pihak memberikan manfaat kepada pihak lain, maka ada harapan bahwa pihak lain tersebut juga akan memberikan manfaat lain sebagai pertukaran (Eisenberger, 1986). Salah satu prinsip dasar *social exchange theory* adalah bahwa hubungan yang berkualitas dapat berkembang dari waktu ke waktu menjadi rasa percaya, loyal, dan komitmen (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dalam hubungannya antara organisasi dan karyawan, karyawan menawarkan dedikasi dan loyalitas kepada organisasi dengan pengurangan absensi maupun *turnover* bersama dengan kinerja yang baik (Rhoades & Eisenberger, 2002). Jika seorang pemimpin dapat menjadi pemimpin yang memperlakukan mereka dengan baik, mereka akan merasa berkewajiban untuk memberikan kembali kepada organisasi, misalnya dengan menciptakan ikatan yang lebih kuat (Cropanzano & Mitchell, 2005; Wikhamn & Hall, 2012).

Karyawan yang merasakan dan mendapatkan manfaat positif dari pemimpin yang dapat melayani, mereka akan terdorong untuk membalas manfaat tersebut dengan hal positif. Servant leader akan memberikan efek positif dan akan direspon oleh karyawannya dalam bentuk positif seperti meningkatnya kinerja, perilaku prososial, dan juga *organizational citizenship behavior*.

- H_0 : *Servant Leadership* dan Budaya Inovatif tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
- H_1 : *Servant Leadership* dan Budaya Inovatif berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

3. Metode Penelitian

Desain Penelitian

Desain yang digunakan pada penelitian ini adalah *cross-sectional* yakni dilakukan hanya satu waktu dan termasuk ke dalam penelitian non-eksperimental. Adapun Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian adalah *nonprobability sampling* karena jumlah populasi tidak sepenuhnya diketahui dan probabilitas dari setiap individu juga tidak dapat diketahui (Gravetter & Forzano, 2016). Secara spesifik, tipe dari *nonprobability sampling* yang digunakan adalah *convenience sampling*, yaitu metode pengambilan sampel menggunakan partisipan yang mudah diakses dan partisipan terpilih berdasarkan ketersediaan dan keinginan dalam merespon (Gravetter & Forzano, 2016). Tipe penelitian ini merupakan regresi karena akan melihat hubungan antar variabel dan juga merupakan penelitian kuantitatif karena data yang diolah dan hasil dari penelitian ini berupa angka (Gravetter & Forzano, 2016).

Partisipan Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan di perusahaan BUMN yang telah memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun di daerah Jabodetabek. Kuesioner berbentuk survei daring untuk memudahkan peneliti dalam menjangkau responden. Menurut hasil analisis melalui *G Power* (r terkecil: 0.521), responden yang akan dikumpulkan di dalam penelitian ini adalah minimal sebanyak 100 responden.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan Multiple Linear Regression (analisis regres jamak), karena penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari 2 IV/predictor terhadap DV. Untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen serta melakukan analisis data, peneliti menggunakan perangkat Microsoft Excel 365, R Studio, dan SPSS versi 26. Validitas item dilakukan dengan melakukan analisis korelasi antara skor item dengan skor total. Uji reliabilitas alat ukur dilakukan dengan menghitung cronbach alpha. Untuk menguji validitas konstruk item dilakukan dengan teknik CFA, sedangkan untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *cronbach alpha*.

Alat Ukur Penelitian

Organizational Citizenship Behavior diukur menggunakan alat ukur yang dibuat oleh Lee dan Allen (2002) berdasarkan alat ukur yang dikembangkan dari alat ukur sebelumnya yakni Smith et. al (1983), McNeely dan Meglino (1994), serta Williams dan Anderson (1991). Contoh dari item tersebut adalah "*Willingly give your time to help others who have work-related problems.*" dan "*Show pride when representing the organization in public.*" Item dalam alat ukur ini menggunakan skala likert sebanyak 6 (1 = sangat tidak setuju hingga 6 = sangat setuju).

Servant Leadership diukur di tingkat individu level menggunakan alat ukur SL-7 yang dibuat oleh Liden et. al (2015). Alat ukur ini terdiri atas 7 item. Contoh item dari alat ukur ini berbentuk "*My leader can tell if something work-related is going wrong.*" dan "*My leader makes my career development a priority.*" Individu mengukur *servant leadership* atas pemimpinnya dengan menggunakan skala likert 6 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 6 = sangat setuju).

Budaya inovatif diukur menggunakan alat ukur yang diadaptasi dari Ogbonna dan Haris (2000) berdasarkan Deshpande et al. (1993) ($\alpha=0.81$). Adapun contoh item tersebut adalah "*This company is dynamic and entrepreneurial. People are willing to take risks*" dan "*This company is committed to innovation and development. There is an emphasis on being first*". Item yang terdapat dalam alat ukur ini menggunakan skala likert 6 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 6 = sangat setuju).

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur Penelitian

Dari hasil data yang telah dikumpulkan, langkah pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menghitung angka reliabilitas dari tiap-tiap alat ukur yang digunakan. Reliabilitas alat ukur dalam penelitian dihitung menggunakan perhitungan nilai *cronbach's alpha*. Reliabilitas alat ukur semakin tinggi jika koefisien nilai *cronbach's alpha* mendekati angka 1.00. Sebaliknya, reliabilitas alat ukur semakin rendah apabila koefisien dari nilai *cronbach's alpha* mendekati angka 0 (nol). Batas nilai minimum yang digunakan untuk menginterpretasikan reliabilitas alat ukur yang dapat diterima adalah sejalan dengan menurut Cortina (1993) yang menyebutkan batas minimum *cronbach's alpha* sebesar .70. Hasil uji reliabilitas alat ukur penelitian tertera pada tabel 1. di bawah ini.

Tabel 1. Reliabilitas Alat Ukur

No.	Instrumen	Jumlah Item	Cronbach's Alpha
1.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	15	0.921
2.	<i>Servant Leadership</i>	7	0.767

3. Budaya Inovatif	4	0.814
--------------------	---	-------

Sumber: Pengolahan data 2023

Dari tabel 1 di atas didapatkan hasil yang reliabel pada setiap alat ukur penelitian. Alat ukur *organizational citizenship behavior* yang terdiri atas 15 item memiliki reliabilitas sebesar ($\alpha = 0.92$). Untuk alat ukur *servant leadership* yang terdiri atas 7 item memiliki reliabilitas sebesar ($\alpha = 0.76$). Dan untuk alat ukur budaya inovatif yang terdiri atas 4 item memiliki reliabilitas sebesar ($\alpha = 0.81$). Secara keseluruhan alat ukur penelitian yang digunakan memiliki nilai *cronbach's alpha* berkisar pada rentang 0.76 hingga 0.92. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh alat ukur memiliki reliabilitas yang baik karena memiliki *cronbach's alpha* di atas .70 (Cortina,1993).

Hasil Uji Normalitas

Sebelum dilakukan analisis statistik untuk menguji hipotesis analisis regresi, perlu dilakukan uji analisis normalitas sebagai syarat. Uji Normalitas adalah metode statistik yang digunakan untuk memeriksa apakah data yang diolah berasal dari distribusi yang normal. Uji normalitas dilakukan menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov Test*

Tabel 3. Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
Test Statistics	.059
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.	
b. Calculated from Data.	
c. Lilliefors Significance Correction.	
d. This is a lower bound of the true significance.	

Dari tabel 3 di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi *Asymp. Sig (2-tailed)* didapatkan sebesar 0.200. Nilai tersebut lebih besar dari 0.05, maka jika menggunakan metode dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov Test* dapat disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi dasar dan persyaratan normalitas dalam model regresi telah terpenuhi

Gambaran Umum Studi Lapangan

Dari survei yang sudah diberikan kepada partisipan, secara total didapatkan sebanyak 170 responden yang mengisi survei. Setelah melalui proses *cleaning data*, maka dari 170 data responden yang telah didapat, data yang bisa digunakan adalah sebanyak 164 responden. Menggunakan asumsi dari perhitungan *G Power* dari minimal partisipan sebanyak 100 responden, maka jumlah partisipan tersebut memenuhi kuota analisis.

Tabel 4. Gambaran Demografis Hasil Penelitian (*N* = 164 orang)

Karakteristik Demografis	<i>N</i>	%
1. Jenis Kelamin		
Laki-Laki	123	75

	Perempuan	41	25
2.	Pendidikan Terakhir		
	SMA/Sederajat	9	5
	Diploma	14	9
	S1	127	77
	S2 dan Lebih	14	9
3.	Masa Kerja		
	1 - 5 Tahun	59	36
	6 - 10 Tahun	51	31
	11 - 15 Tahun	16	10
	Lebih dari 15 Tahun	38	23
4	Jenis Perusahaan BUMN		
	Industri Energi, Minyak, Gas	31	18.9
	Industri Kesehatan	1	0.6
	Industri Manufaktur	10	6.1
	Industri Mineral, Batu Bara	2	1.2
	Jasa Asuransi & Dana Pensiun	66	40.2
	Jasa Infrastruktur	8	4.9
	Jasa Keuangan	44	26.8
	Jasa Logistik	2	1.2

Dari tabel 4 diatas, dapat diketahui bahwa partisipan laki-laki sebanyak 75% ($n = 123$) dan perempuan sebanyak 25% ($n = 41$). Mayoritas partisipan berlatarbelakang pendidikan S1 sebanyak 77% ($n = 127$). Sebanyak 36% ($n = 59$) partisipan telah bekerja di perusahaan BUMN selama 1-5 tahun. Mayoritas dari partisipan yang menjadi subjek penelitian bekerja di perusahaan di bidang Jasa Asuransi & Dana Pensiun ($n = 66$).

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 5			
Model	R	Rsquare	Adjusted R Square
1	.628 ^a	.394	.387
a. Predictors: (Constant), Servant Leadership, Budaya Inovatif			

Dari Tabel 5 mengenai uji koefisien determinasi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa koefisien determinasi sebesar 0.628. Angka ini mengindikasikan bahwa sekitar 62.8% variasi dalam Organizational Citizenship Behavior dapat dijelaskan oleh adanya pengaruh dari

servant leadership dan budaya inovatif. Oleh karenanya, sebagian besar perubahan dalam Organizational Citizenship Behavior dapat dikaitkan dengan keberadaan servant leadership dan budaya inovatif. Lalu terdapat sekitar 37.2% variabilitas lain yang tidak dapat dijelaskan oleh kedua faktor tersebut, menandakan adanya faktor-faktor lain yang turut berperan dalam memengaruhi tingkat Organizational Citizenship Behavior.

Hasil Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel *servant leadership* dan budaya inovatif terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Berikut adalah tabel hasil uji regresi linier berganda

Tabel 6

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5569.153054	2	2784.576527	52.403402	.000 ^b
	Residual	8555.109141	161	53.137324		
	Total	14124.262195	163			

a. Dependant variable: Organizational Citizenship Behavior

b. Predictors: (Constant), Servant Leadership, Budaya Inovatif

Dari hasil kalkulasi analisis regresi berganda pada tabel 6 didapatkan sebagai berikut $F(2,161) = 52.403402$, $p = 0.000 < 0.05$. Oleh karena itu, dapat diindikasikan bahwa model regresi secara keseluruhan memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel dependen, yaitu *organizational citizenship behavior*. Secara spesifik, *servant leadership* dan budaya inovatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variasi dalam *organizational citizenship behavior*. Besaran F yang tinggi menunjukkan bahwa variabilitas dalam *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan dengan baik oleh kombinasi *servant leadership* dan budaya inovatif sebagai variabel independen. Dari perhitungan uji regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa H1 diterima, yakni semua variabel independen (*servant leadership* dan budaya inovatif) secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan positif terhadap variabel dependen (*organizational citizenship behavior*).

5. Simpulan dan Saran

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara dua anteseden, yakni faktor kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan. Dari hasil bahasan bab di atas, hipotesis pertama diterima, yang menyatakan *servant leadership* dan budaya inovatif secara positif signifikan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini menunjukkan bahwa jika karyawan merasa terlayani, terinspirasi, dan termotivasi oleh pemimpinnya, karyawan akan terdorong untuk menunjukkan perilaku positif dan membalas organisasi dengan melakukan loyalitas yang mana dalam pendekatan ini adalah *organizational citizenship behavior*. Seorang pemimpin yang melayani sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi, tidak hanya dalam melayani, akan tetapi sosok pemimpin yang *servant* akan menempatkan perkembangan dan kebutuhan karyawan di atas organisasi. Karyawan yang bekerja di bawah pemimpin bersifat melayani dapat mengembangkan ikatan pribadi yang kuat

yang ditunjukkan oleh nilai-nilai yang komunal, komitmen terbuka, kepercayaan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan tim (Newman, et al 2015). Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang menemukan hubungan positif antara *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior* (Laub, 2003; Ehrhart 2004; Sendjaya et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; van Dierendonck et al., 2014; Newman et al., 2014; Newman et al. ., 2015; Hsiao et al., 2015; Reed 2015).

Selanjutnya, budaya inovatif memainkan peran dan pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil menunjukkan bahwa loyalitas karyawan dapat tercipta melalui budaya inovatif karena dalam kondisi ini antara karyawan dan organisasi saling membantu untuk tujuan bersama kondisi internal organisasi dengan proses kerja yang inovatif. Dengan budaya organisasi yang inovatif maka karyawan akan merasa terkoneksi dengan organisasi karena peran karyawan semakin tinggi dan mereka akan merasa bahwa mereka dapat memberikan berkontribusi lebih jauh untuk perusahaan. Dengan tercapainya kondisi tersebut maka ikatan emosional yang dimiliki karyawan terhadap organisasinya akan tercapai, sehingga akan muncul kemauan untuk melakukan perilaku *organizational citizenship behavior*. Dengan memiliki hubungan yang positif antara karyawan dan organisasinya, serta dengan membuat mereka mengidentifikasi diri sebagai bagian dari organisasi, seorang individu dapat merasa bahwa ada kebutuhan internal untuk membantu organisasi tempat mereka bekerja menjadi lebih baik dari sebelumnya (Mael & Ashford, 1992). Karyawan akan menunjukkan *organizational citizenship behavior* dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dengan pimpinannya. Penelitian ini menambah kontribusi secara akademik dengan menjadikan budaya inovatif sebagai faktor manifestasi loyalitas karyawan, karena penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yiing dan Ahmad (2009) menggunakan budaya inovatif sebagai variabel interaksi dan hasil kerja.

Saran

Di dalam penelitian ini terdapat keterbatasan yang mungkin menjadi saran untuk penelitian kedepannya. Pertama, penggunaan desain penelitian korelasional dapat mempengaruhi hasil analisis, untuk mengatasi masalah ini, disarankan untuk penelitian di masa depan dapat menggunakan studi longitudinal untuk meneliti variasi *servant leadership*, budaya inovatif, dan *organizational citizenship behavior* dalam rentang waktu tertentu. Kedua, sampel penelitian ini hanya mencakup perusahaan BUMN yang berbasis di Jakarta, sehingga tidak dapat digeneralisasikan ke jenis organisasi lain, seperti perusahaan swasta, perusahaan multinasional, atau bahkan start-up. Demikian pula, sampel yang diambil tidak mewakili semua perusahaan Badan Usaha Milik Negara di Indonesia (karena hanya mengambil data dari Jakarta), terutama dengan menggunakan metode *convenience sampling* yang mengurangi peluang untuk menggeneralisir hasil penelitian ini. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan dengan memperluas cakupan industri sehingga akan ada lebih banyak dinamika dalam penelitian mengenai variabel ini. Keterbatasan ketiga dalam penelitian ini adalah semua variabel diukur menggunakan metode *self-report*, yang meningkatkan kemungkinan kelelahan dalam mengisi kuesioner dan meningkatkan bias metode umum. Untuk mengatasi hal ini, kami sangat merekomendasikan peneliti masa depan menggunakan pemisahan temporal di mana dilakukan pengukuran prediktor dan variabel hasil pada waktu yang berbeda. Keterbatasan ini sering terjadi dalam pengumpulan data hanya sekali serta kecenderungan peserta untuk mengisi

Daftar Pustaka

- Ali, M., & Park, K. (2016). The Mediating Role of an Innovative Culture in the relationship between Absorptive Capacity and Technical and Non Technical Innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1669-1675. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.036>
- Atchison T. A. (2002). What is Corporate Culture?. *Trustee : the journal for hospital governing boards*, 55(4), 11.
- Aziz, K., Awais, M., Hasnain, S., Khalid, U., & Shahzadi, I. (2018). Do Good And Have Good: Does Servant Leadership Influence Organizational Citizenship Behavior?. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 7(4), 7-16.
- Bambale, A., Shamsudin, F., & Subramaniam, C. (2014). Effects of Servant Leader Behaviors on Organizational Citizenship Behaviors for the Individual (OCB-I) in the Nigeria's Utility Industry Using Partial Least Squares (PLS). *Abstract Of Economic, Finance And Management Outlook*, 2(2).
- Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy Of Management Journal*, 26(1), 587-595
- Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & León-Cázares, F. (2015). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviours: The Contingent Role of Public Service Motivation. *British Journal of Management*, 27(2), 390–405.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A Review of the Effectiveness of Empowering Leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate culture and its impact on employees' attitude, performance, productivity, and behavior: An investigative analysis from selected organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–28. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010045>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15. <https://doi.org/10.2307/1251521>
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Eisenberger, R., Huntington, R, Hutchison, & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Gravetter, F., & Forzano, L. (2016). *Research methods for the behavioral sciences (5th ed.)*. Cengage Learning.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R.K (2008). *The Servant as Leader*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership,.
- Hamel, G. (2006). The what, why, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.

- Harwiki, W. (2013). Effect of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 8(5), 50-58.
- Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hsiao, C., Lee, Y. H., & Chen, W. J. (2015), "The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles", *Tourism Management*, Vol. 49, pp. 45-57.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331
- Indirasari, D., Purba, D., & Anindita, R. (2019). Future time perspective and turnover intention: The mediating role of resilience. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 4(1), 1. doi: 10.21580/pjpp.v4i1.3120
- Jensen-Eriksen, K. (2016). The Role Of HR Analytics In Creating Data-Driven HRM Textual Network Analysis Of Online Blogs Of HR Professionals. Helsinki: Department of Management Studies, School of Business, Aalto University.
- Khan, M., Ismail, F., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1), 215824401989826. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khan, S., Memon, M., & Ramayah, T. (2018). Leadership and Innovative Culture Influence on Organisational Citizenship Behaviour and Affective Commitment: The Mediating Role of Interactional Justice. *International Journal Of Business And Society*, 9(3).
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the Servant Organizational Leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 308 (UMI No. 9921922).
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836–844
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2015), "How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and

- proactive personality”, *Journal of Business Ethics*, pp. 1-14.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. doi:10.2307/256404
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of human resource management*, 11(4), 766-788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Organ, D.W. (1988) Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: *Lexington Books*.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks, CA: *Sage*.
- Parris, D. L., & Welty Peachey, J., (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393.
- Petrella, M., (2013). The Effects Of Trust On Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. Online Thesis and Dissertation. Eastern Kentucky University.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Purba, D. E., & Muhammad, F. (2020). Job insecurity and organizational citizenship behavior: The role of affective commitment. *HUMANITAS: Indonesian Psychological Journal*, 17(2), 80. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v0i0.14916>
- Reed, L. L. (2015). Servant leadership, followership, and organizational citizenship behaviors in 9-1-1 emergency communications centers: Implications of a national study. *Servant Leadership Theory and Practice*, 2(1), 71–94.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Ryan, L., (2016). Five Reasons Employees Are More Important Than Customers. *Forbes*. Retrieved 03 October 2020, from <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/11/01/five-reasons-employees-are-more-important-than-customers/#619768fedb3e>.
- Saleem, F., Zhang, Y., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1), 215824401990056. doi: 10.1177/2158244019900562
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. New York: Wiley.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.
- Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group & Organization Management*, 24(4), 479–503. doi:10.1177/1059601199244005
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Ur Rehman, S., Bhatti, A., & Chaudhry, N. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational

- performance in Malaysian SMEs. *Journal Of Global Entrepreneurship Research*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014), “Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 25 No. 3, pp. 544-562.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Warrick, D. D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. (2016). Building high performance cultures. *Organizational Dynamics*, 45(1), 64–70. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.008>
- Wikhamn, W., & Hall, A. (2012). Social Exchange in a Swedish Work Environment. *International Journal Of Business And Social Science*, 3(23), 56-64.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wu, C.-H., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 362-378. <https://doi.org/10.1037/apl0000063>
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566–579
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. (2009). The Moderating Effects Of Organization Culture on the Relationships between Organization Commitment, Job satisfaction and Performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Yu, P. L. (2017). Innovative culture and professional skills: The use of supportive leadership and individual power distance orientation in IT industry. *International Journal of Manpower*, 38(2), 198–214. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2014-0214>