



## ***Self Efficacy sebagai Variabel Intervening dalam Mempengaruhi Servant Leadership terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi***

(Studi Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi)

**Amelinda <sup>1\*</sup>, Shofia Amin <sup>2</sup>, Rts. Ratnawati <sup>3</sup>**

<sup>1-3</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Jambi, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [amelindahh02@gmail.com](mailto:amelindahh02@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to determine the role of self-efficacy as an intervening variable in influencing the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior (OCB) among employees of the Muaro Jambi Regency Environmental Service. The approach used in this study was quantitative with a survey method. Data were collected through distributing questionnaires using a Likert scale to 56 employees who were sampled in this study. The statistical analysis technique used was Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) approach, which was managed using SmartPLS 4.1.1. The results of the study indicate that servant leadership has a positive and significant influence on organizational citizenship behavior, as well as on self-efficacy. In addition, self-efficacy was also found to have a positive and significant influence on organizational citizenship behavior. These findings also confirm that self-efficacy significantly mediates the influence of servant leadership on organizational citizenship behavior. This study contributes to understanding the role of servant leadership in improving the quality of organizational citizenship behavior by increasing individual self-confidence in the workplace. The recommendation from the results of this study is the importance of developing self-efficacy in an effort to increase positive employee behavior in government organizations.*

**Keywords:** *Organizational Citizenship Behavior, Partial Least Square (PLS), Self-Efficacy, Servant Leadership, Structural Equation Modeling (SEM).*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran self-efficacy sebagai variabel intervening dalam mempengaruhi hubungan antara servant leadership dan perilaku kewarganegaraan organisasi (PKO) pada pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala Likert kepada 56 pegawai yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Teknik analisis statistik yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS), yang dikelola menggunakan SmartPLS 4.1.1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi, serta terhadap self-efficacy. Selain itu, self-efficacy juga ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Temuan ini juga menegaskan bahwa self-efficacy memediasi pengaruh servant leadership terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi secara signifikan. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memahami peran kepemimpinan yang melayani dalam meningkatkan kualitas perilaku kewarganegaraan organisasi melalui peningkatan rasa percaya diri individu di tempat kerja. Rekomendasi dari hasil penelitian ini adalah pentingnya pengembangan self-efficacy dalam upaya meningkatkan perilaku positif karyawan di lingkungan organisasi pemerintah.

**Kata kunci:** Partial Least Square (PLS), Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Self Efficacy, Servant Leadership, Structural Equation Modeling (SEM)

### **1. LATAR BELAKANG**

Sumber daya manusia adalah kekuatan mental dan fisik seseorang. Sumber daya manusia yang berkualitas didefinisikan sebagai sumber daya manusia yang digunakan oleh organisasi untuk menumbuhkan keterampilan, kemampuan, perilaku, dan sikap yang baik terhadap pekerjaan Grandgirard (2020) oleh karena itu, organisasi harus berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan dan meningkatkan kualitas karyawannya untuk mencapai tujuan

organisasi (Eka Safitri Tiya 2024). Untuk mencapai tujuan organisasi, manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan pegawai. Setiap sumber daya manusia, juga dikenal sebagai kinerja pegawai, memiliki potensi untuk digunakan sesuai dengan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Zaki & Marzolina 2023). Kesuksesan organisasi juga tergantung dari pegawai yang bersedia menjalankan pekerjaan melebihi tugas semestinya atau pegawai bekerja lebih dari ekspektasi organisasi, dalam dunia kerja yang dinamis, tugas dan pekerjaan semakin sering dilaksanakan secara kerja tim dan fleksibilitas menjadi sesuatu terpenting sehingga organisasi memerlukan pegawai yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* (Hadi 2024)

Perilaku OCB mencakup membantu orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas tambahan dan mematuhi peraturan serta prosedur di tempat kerja OCB dapat berupa inisiatif membantu rekan kerja, bekerja dengan dedikasi tanpa menuntut imbalan tambahan, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi (Ayatullah & Nasution 2023). Ketika pegawai merasa dihargai dan dilindungi, mereka lebih cenderung untuk berpartisipasi secara sukarela dalam proyek yang menguntungkan keduanya mereka dan organisasi (Komala 2023).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi ocb yaitu *servant leadership* atau yang disebut dengan kepemimpinan pelayanan. *Servant leadership* sangat penting untuk menentukan perilaku dan kinerja pegawai dalam dunia kerja yang semakin kompleks, menciptakan lingkungan kerja yang positif yang menekankan pelayanan, kepedulian, dan pemberdayaan bawahan. Dengan menerapkan *servant leadership*, pemimpin dapat lebih berkonsentrasi pada kesehatan anggota timnya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keterlibatan dan kesetiaan pegawai terhadap organisasi (Ferdinandito & Haryani 2021). Menurut Hasanuddin (2021) Pemimpin yang melayani cenderung mendengarkan kebutuhan dan aspirasi pegawai, memberikan dukungan, dan menciptakan ruang bagi kreativitas dan inovasi yang berdampak positif pada moral pegawai, yang merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi yaitu *self efficacy*. Menurut Ramadhan & Budiono (2023) *self efficacy* merupakan suatu kepercayaan diri yang muncul dan dimiliki setiap individu agar memperoleh hasil kinerja yang baik supaya tercapainya tujuan yang ingin diraih, sehingga dengan adanya muncul suatu kepercayaan diri yang dimiliki mampu membuat seseorang meraih keberhasilannya. Menurut Banin (2023) Ketika pegawai memiliki *self-efficacy* yang tinggi, mereka cenderung lebih percaya diri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini dapat meningkatkan motivasi, kreativitas, dan ketahanan dalam menghadapi tantangan.

Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi Secara umum, tugas pokoknya meliputi pengawasan terhadap aktivitas industri untuk mencegah terjadinya pencemaran, pengelolaan limbah, serta pelaksanaan program penghijauan dan konservasi sumber daya alam. Selain itu, dinas ini juga bertanggung jawab untuk mengedukasi masyarakat tentang pentingnya menjaga kebersihan dan kelestarian lingkungan. Dalam hal ini, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai menjadi faktor kunci. Adapun pegawai yang menunjukkan perilaku OCB yaitu bersikap proaktif dan berinisiatif untuk melakukan lebih dari sekadar tugas yang diharuskan.

Naskah ditulis menggunakan spasi 1,5 dengan jenis huruf *times new roman* ukuran 12 pt. Bagian ini menjelaskan tentang latar belakang umum penelitian (secara ringkas dan jelas), *review* terkait topik penelitian yang relevan, uraian tentang kebaruan (*gap analysis*) yang mengandung urgensi dan kebaruan penelitian, serta tujuan penelitian. Latar belakang ditulis **tanpa** penomoran dan atau *pointers*.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### Teori Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Teori perilaku kewarganegaraan organisasi didefinisikan sebagai perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung ataupun eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal, serta umumnya berkontribusi pada fungsi organisasi yang efisien dan efektif. Bustomi & Rahmi (2020) *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku pegawai yang melampaui kewajiban formalnya tetapi berpengaruh baik sebab dapat menunjang efektivitas organisasi. Suatu organisasi yang memiliki karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang baik akan berkinerja lebih baik dari organisasi lainnya.

Menurut (Khan 2020) OCB mencerminkan kegiatan dan perilaku yang diperlukan dari pegawai oleh para pemimpin untuk mencapai target dan sasaran bersama mereka *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan tindakan inisiatif serta pilihan individu yang dapat meningkatkan efisiensi kinerja organisasi dengan membantu mencapai tujuan produktivitas pribadi pegawai. Selanjutnya menurut Dotulong & Andriany (2021) mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah suatu tindakan sadar serta dipercaya memungkinkan fungsi organisasi bekerja secara efektif dan produktif. Selain itu Fatuhrahmah (2021) juga menerangkan *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang dilaksanakan dengan sadar yang membuat peran tambahan yang terbukti dapat berpengaruh terhadap evaluasi kinerja.

## Teori Servant Leadership

Robert K. Greenleaf adalah orang pertama yang mengartikulasikan teori *Servant Leadership* pada tahun 1970 dalam esai *The Servant as Leader*. *servant leadership* berfokus pada pengembangan pegawai dan masyarakat, di mana pemimpin berfungsi sebagai pelayan yang mendukung dan memberdayakan timnya. Larry Spears et al (2021) mengemukakan bahwa *servant leadership* memiliki beberapa karakteristik kunci yang sangat penting untuk diterapkan dalam organisasi, termasuk instansi pemerintah. Spears menekankan bahwa pemimpin yang efektif harus memiliki kemampuan untuk mendengarkan dengan baik, menunjukkan empati, dan berkomitmen terhadap pertumbuhan individu dalam tim. Selain itu, ia juga menyoroti pentingnya kesadaran diri dan kemampuan untuk membangun komunitas yang kuat di dalam organisasi.

*Servant Leadership* adalah pendekatan holistik dimana pemimpin bertindak dengan moralitas, menunjukkan kepedulian yang besar terhadap pemangku kepentingan perusahaan dan melibatkan pegawai dalam berbagai dimensi, seperti emosional, relasional, dan etis untuk memunculkan potensi penuh mereka dan memberdayakan mereka untuk tumbuh menjadi apa yang mereka mampu (Canavesi and Minelli 2022).

## Teori Self Efficacy

Menurut Pieter Shertian et al (2020) Seorang yang memiliki keyakinan positif tentang dirinya menjadi percaya diri dalam pekerjaannya asumsi bahwa ini adalah keyakinan tentang kemampuan yang dirasakan seseorang adalah umum untuk *self-efficacy* dan keyakinan harapan lainnya, mereka berbeda dalam hal bahwa efikasi diri dicirikan oleh kemampuan yang dirasakan individu untuk melakukan jenis tugas yang diberikan dan mencapai hasil tertentu.

Menurut Schunk dan Zimmerman (2022) menekankan bahwa *self efficacy* dapat mempengaruhi motivasi, ketahanan, dan kinerja karyawan di sektor publik. Dalam instansi pemerintah, pegawai yang memiliki tingkat *self efficacy* yang tinggi cenderung lebih proaktif, mampu mengatasi tantangan, dan berkontribusi lebih baik terhadap tujuan organisasi. Menurut penelitian Mutiara et al (2023) menyatakan bahwa orang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi mereka dapat melakukan dan menjalankan tugas sesuai waktu yang telah ditentukan, mereka dapat mengatasi masalah sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan orang yang memiliki *self efficacy* yang rendah mereka cenderung mudah menyerah dan pasrah, sehingga untuk mencapai tujuan dapat melampaui batas waktu yang telah ditentukan.

### **3. METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel, yakni Perilaku kewarganegaraan organisasi, servant leadership dan self efficacy. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi yang berjumlah 128 orang sampel dilakukan menggunakan Taro Yamane dengan tingkat toleransi kesalahan (e) sebesar 10%. Berdasarkan perhitungan tersebut. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 56 orang pegawai.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner langsung kepada responden yang merupakan pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi. Data yang diperoleh dari hasil kuesioner dianalisis menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4.1.1. Teknik ini dipilih karena sesuai untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil dan model yang kompleks.

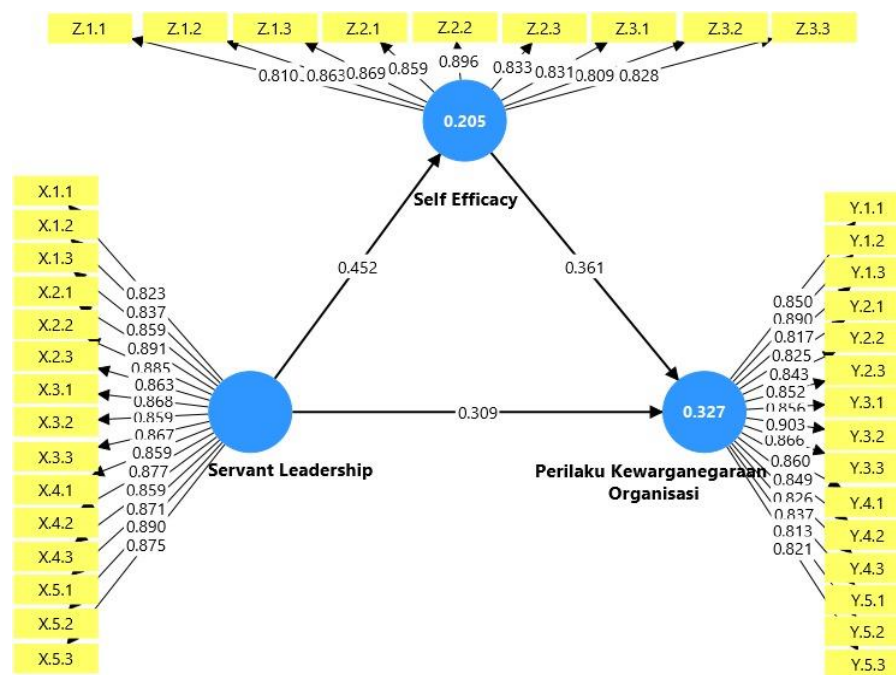
Analisis dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu: 1) Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model), untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui indikator convergent validity, composite reliability, dan average variance extracted (AVE). 2) Evaluasi Model Struktural (Inner Model), untuk menguji hubungan antar variabel dan menguji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung dengan nilai path coefficient, R-square, dan uji T-statistik melalui bootstrapping.

### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Uji Outer Model**

##### **Convergent Validity.**

Convergent validity adalah pengujian model pengukuran yang menggunakan indikator reflektif, di mana penilaiannya didasarkan pada korelasi antara skor item dengan skor yang diestimasi oleh aplikasi SmartPLS. Sebuah nilai reflektif dianggap tinggi jika loading factor variabel laten dan konstruksinya melebihi 0,70



**Gambar 1.** Model Hubungan Kausal antar variabel.

### Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk menilai apakah variabel memiliki pemisahan (diskriminan) yang memadai dengan membandingkan nilai loading pada variabel yang diinginkan harus lebih besar dari nilai pada variabel lainnya. Nilai cross loading pada setiap variabel melebihi 0,7. Ini menunjukkan bahwa variabel manifest dalam penelitian ini secara akurat menjelaskan variabel laten dan mendukung validitas seluruh item.

**Tabel 1.** Penilaian *Cross Loadings*.

| Indikator | Perilaku Kewarganegaraan Organisasi | Self Efficacy | Servant Leadership |
|-----------|-------------------------------------|---------------|--------------------|
| X.1.1     | 0.363                               | 0.367         | 0.823              |
| X.1.2     | 0.413                               | 0.403         | 0.837              |
| X.1.3     | 0.341                               | 0.290         | 0.859              |
| X.2.1     | 0.375                               | 0.417         | 0.891              |
| X.2.2     | 0.338                               | 0.407         | 0.885              |
| X.2.3     | 0.526                               | 0.466         | 0.863              |
| X.3.1     | 0.490                               | 0.416         | 0.868              |
| X.3.2     | 0.384                               | 0.405         | 0.859              |
| X.3.3     | 0.364                               | 0.355         | 0.867              |
| X.4.1     | 0.333                               | 0.326         | 0.859              |
| X.4.2     | 0.341                               | 0.342         | 0.877              |

|       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|
| X.4.3 | 0.373 | 0.387 | 0.859 |
| X.5.1 | 0.516 | 0.393 | 0.871 |
| X.5.2 | 0.425 | 0.364 | 0.890 |
| X.5.3 | 0.446 | 0.460 | 0.875 |
| Y.1.1 | 0.850 | 0.450 | 0.490 |
| Y.1.2 | 0.890 | 0.341 | 0.380 |
| Y.1.3 | 0.817 | 0.381 | 0.269 |
| Y.2.1 | 0.825 | 0.379 | 0.316 |
| Y.2.2 | 0.843 | 0.465 | 0.359 |
| Y.2.3 | 0.852 | 0.447 | 0.467 |
| Y.3.1 | 0.856 | 0.437 | 0.468 |
| Y.3.2 | 0.903 | 0.470 | 0.427 |
| Y.3.3 | 0.866 | 0.422 | 0.429 |
| Y.4.1 | 0.860 | 0.442 | 0.448 |
| Y.4.2 | 0.849 | 0.419 | 0.424 |
| Y.4.3 | 0.826 | 0.429 | 0.371 |
| Y.5.1 | 0.837 | 0.407 | 0.361 |
| Y.5.2 | 0.813 | 0.452 | 0.379 |
| Y.5.3 | 0.821 | 0.393 | 0.344 |
| Z.1.1 | 0.339 | 0.810 | 0.358 |
| Z.1.2 | 0.465 | 0.863 | 0.348 |
| Z.1.3 | 0.387 | 0.869 | 0.421 |
| Z.2.1 | 0.478 | 0.859 | 0.358 |
| Z.2.2 | 0.522 | 0.896 | 0.287 |
| Z.2.3 | 0.491 | 0.833 | 0.264 |
| Z.3.1 | 0.444 | 0.831 | 0.553 |
| Z.3.2 | 0.312 | 0.809 | 0.416 |
| Z.3.3 | 0.339 | 0.828 | 0.395 |

---

Sumber : pengelolaan data dengan PLS, 2025

### Composite Reliability

Dalam mengukur reliabilitas konstruk dalam PLS-SEM menggunakan aplikasi SmartPLS, dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu Composite Reliability dan Cronbach Alpha, dimana nilai lebih dari 0,70 menunjukkan bahwa variabel tersebut reliabel.

**Tabel 2.** Composite Reliability.

| <b>Matriks</b>                          | <b>Cronbach's<br/>alpha</b> | <b>Composite<br/>reliability<br/>(rho_a)</b> | <b>Composite<br/>reliability<br/>(rho_c)</b> | <b>Average variance<br/>extracted (AVE)</b> |
|-----------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Y) | 0.972                       | 0.974                                        | 0.975                                        | 0.718                                       |
| Self Efficacy (Z)                       | 0.950                       | 0.954                                        | 0.957                                        | 0.713                                       |
| Servant Leadership (X)                  | 0.976                       | 0.979                                        | 0.978                                        | 0.749                                       |

Sumber : pengelolaan data dengan PLS,2025

Hasil pengujian menunjukkan bahwa baik Composite Reliability dan cronbach's alpha memiliki nilai di atas 0,70, menandakan bahwa semua variabel yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### Uji Inner Model

Pengujian inner model dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel, signifikansi nilai, dan nilai R-Square dari model penelitian. Evaluasi inner model dilakukan dengan mempertimbangkan nilai R-Square dan uji t untuk menilai signifikansi koefisien parameter jalur structural.

### Uji R-Square dan Adjusted R-Square

Pengujian R-Square dilakukan dengan melihat nilai yang dihasilkan R Square yang dapat dilihat pada tabel 1.3 dibawah ini:

**Tabel 1** Nilai R-Square.

| <b>Variabel</b>                         | <b>R-square</b> | <b>R-square adjusted</b> |
|-----------------------------------------|-----------------|--------------------------|
| Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Y) | 0.327           | 0.302                    |
| <i>Self Efficacy</i> (Z)                | 0.205           | 0.190                    |

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS 4, 2025

Berdasarkan tabel 1.3 diatas, nilai R-Square variabel employee engagement sebesar 0.327 dengan nilai dengan nilai R-square adjusted 0.302 yang menunjukkan bahwa 32.7% Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel perilaku kewarganegaraan organisasi dapat mempengaruhi *servant leadership* sebesar 32,7%. Serta variabel *self efficacy* menunjukan nilai R-squar sebesar 0.205 dengan nilai R-square adjusted sebesar 0.190. Nilai R-Square dari variabel *Self Efficacy* yaitu 0.205 atau sebesar 20,5% menunjukan bahawa dukungan dari

pemimpin yang melayani berkontribusi signifikan terhadap bagaimana pegawai berperilaku secara proaktif dalam organisasi. variabel *servant leadership* mampu mempengaruhi *self efficacy*.

### Uji hipotesis (*bootstrapping*)

Pengujian hipotesis dengan bootstrapping dilakukan untuk mengevaluasi hubungan yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Uji hipotesis juga memeriksa koefisien jalur (*path coefficient*) yang menunjukkan koefisien parameter dan signifikansi statistik t. Signifikansi parameter menyediakan informasi tentang hubungan antara variabel penelitian. Nilai batas untuk menolak atau menerima hipotesis yang diajukan adalah probabilitas 0,05.

**Tabel 2** Uji Hipotesis berdasarkan Bootstrapping.

| Variabel                                                                          | Original<br>sample<br>(O) | Sample<br>mean<br>(M) | Standard<br>deviation<br>(STDEV) | T statistics<br>( O/STDEV ) | P<br>values | KET                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------|-----------------------------|
| <i>Servant Leadership</i><br>(X) -> Perilaku<br>Kewarganegaraan<br>Organisasi (Y) | 0.473                     | 0.482                 | 0.109                            | 4.357                       | 0.000       | Diterima<br>dan<br>Terbukti |
| <i>Servant Leadership</i><br>(X) -> <i>Self Efficacy</i><br>(Z)                   | 0.452                     | 0.464                 | 0.118                            | 3.821                       | 0.000       | Diterima<br>dan<br>Terbukti |
| <i>Self Efficacy</i> (Z) -<br>><br>Kewarganegaraan<br>Organisasi (Y)              | 0.361                     | 0.366                 | 0.124                            | 2.910                       | 0.004       | Diterima<br>dan<br>Terbukti |

Sumber: Data diolah Smart Pls, 2025

Pada hasil uji hipotesis diatas, dapat diketahui bahwa berdasarkan ketentuan P Value < 0.05 dan T Statistics > 1.96. Hasil pengujian bootstrapping dari analisis PLS dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi sebesar 0.000 dan t statistic 4.357, masing-masing. Ini menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani dapat meningkatkan, kerja sama tim, dan partisipasi dalam kegiatan organisasi.

2. Variabel *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy* dengan nilai 0000 dan nilai t statistic 3.821 Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa lebih bahagia dan termotivasi ketika mereka mendapatkan bimbingan dari pemimpin yang melayani. Bimbingan ini membantu mereka lebih baik dalam menyampaikan opini saran dan masukan , yang berdampak positif pada kepercayaan diri mereka. Lingkungan kerja yang mendukung *servant leadership* menciptakan suasana positif di mana pegawai merasa dihargai dan percaya diri.
3. Variabel *self-efficacy* terhadap *perilaku kewarganegaraan organisasi* di Dinas lingkungan hidup kabupaten muaro jambi sebesar 0.0000 dan t-statistik 2.910, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa percaya diri dalam kemampuan mereka dan cenderung lebih terlibat serta berkontribusi secara aktif dalam organisasi. Rasa percaya diri yang tinggi mendorong pegawai untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

Sedangkan hipotesis specific Indirect Effects dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.3** Uji Hipotesis Spesific Indirect Effects.

| Variabel                                                                                                          | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values | KET                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|-----------------------|
| <b><i>Servant leadership</i> (X) -&gt; <i>self efficacy</i> (Z) -&gt; perilaku kewarganegaraan organisasi (Y)</b> | 0.163               | 0.171           | 0.077                      | 2.112                    | 0.035    | Diterima dan Terbukti |

*Sumber : data diolah Smart PLS,2025*

Dari hasil uji hipotesis diatas nilai P Value 0.035 dan t statistic 2.112. hal ini menunjukan bahwa pengaruh tidak langsung antara servant leadeship terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi yang dimediasi self efficacy adalah positif dan signifikan pada dinas lingkungan hidup kabupaten muaro jambi, dimana pegawai pegawai menunjukkan tingkat keterlibatan dan kontribusi yang lebih tinggi dalam lingkungan kerja mereka. Selain itu, peningkatan kualitas kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dapat meningkatkan rasa percaya diri pegawai, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berperilaku lebih proaktif dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Dengan kata lain, penguatan self-efficacy sebagai mediator berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang positif dan kolaboratif di instansi tersebut.

## Pembahasan

### **Gambaran *servant leadership*, perilaku kewarganegaraan organisasi dan *self efficacy* pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayanan pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi masuk pada katagori rendah. Dilihat dari yang pertama yaitu kasih sayang (Love) pemimpin Dalam pengambilan keputusan terkait distribusi tugas, merasa pemimpin lebih mengutamakan kepentingan pribadinya, Kedua kerendahan hati (Humality) dilihat dari pemimpin yang tidak menghargai kontribusi atau ide dari anggota tim, Ketiga visi (Vision) dilihat dari visi yang di sampaikan pemimpin tidak realistis, Keempat percaya (Trust) dilihat dari pemimpin yang sering todak mematuhi jamji atau komitmen yang dibutnya, Kelima pemberdayaan (Empowerment) dilihat dari pemimpin tidak memberikan anggota tim kebebasan untuk mengambil keputusan dalam tugas mereka,

Perilaku kewarganegaraan organisasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi berada pada katagori rendah, dapat dilihat dari perilaku pegawai yang sering membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan tanpa mengharapkan imbalan. perilaku pegawai yang merasa tergerak untuk memberikan dukungan kepada pegawai yang membutuhkan bantuan, bahkan di luar tugas pekerjaan, Perilaku pegawai yang cendrung merencanakan pekerjaan dengan cermat sebelum memulai melaksanakannya, perilaku pegawai dalam situasi kompetitif menunjukkan sikap positif mendukung keberhasilan orang lain, perilaku pegawai yang menunjukkan sikap hormat terhadap rekan kerja bahkan dalam situasi yang menegangkan dan perilaku pegawai yang merasa penting untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan membangun komunitas ditempat kerja.

Self efficacay pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi berda dalam katagori rendah artinya pegawai belum percaya diri dalam mebela pandangan saat berhadapan dengan opini yangbertentangan dari rekan kerja dan atasan. Hal ini dapat dilihat dari pengambilan inisiatif dalam proyek besar karenan merasa kemampuan tidak memadai dibandingkan dengan rekan kerja lainnya, serta merasa sulit untuk membela pandagaan saat berhadapan dengan opini yang bertentangan dengan pegawai dan atasan. Selanjutnya pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kubaten Muaro Jambi merasa sulit menerima pujian atas pekerjaan karena merasa hasil tersebut tidak cukup baik. Adapun pegawai yang ragu untuk memberikan masukan atau opini dalam diskusi lintas dapartemen karena khawatir itu tidak akan dihargai.

### **Pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self-efficacy* pegawai. Jika servant leadership yang baik dari seorang

pemimpin pelayanan dapat meningkatkan keyakinan pegawai terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan tentunya akan memberikan dampak pada pegawai, pegawai akan memberikan hasil kerja mereka berkualitas Hal ini terlihat dari meningkatnya rasa percaya diri pegawai dalam menjalankan tugas-tugas lingkungan, yang berdampak positif pada kinerja dan hasil kerja mereka dan berdampak positif bagi Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi. Hasil penelitian ini sesuai atau didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kuswarak & Fahlepi 2022). Mengenai pengaruh servant leadership terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi hasil penelitian menunjukkan sikap kepemimpinan yang baik terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi pegawai pada sekretariat daerah kabupaten tanjung jabung barat maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan pelayanan terhadap perilaku organisasi penelitian lain dari Nugroho *et al.* (2020) mendapatkan hasil bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. pegawai yang terlibat dalam OCB membantu menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

#### **Pengaruh *servant leadership* terhadap *self efficacy***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self-efficacy* pegawai. Jika servant leadership yang baik dari seorang pemimpin pelayanan dapat meningkatkan keyakinan pegawai terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan tentunya akan memberikan dampak pada pegawai, pegawai akan memberikan hasil kerja mereka berkualitas Hal ini terlihat dari meningkatnya rasa percaya diri pegawai dalam menjalankan tugas-tugas lingkungan, yang berdampak positif pada kinerja dan hasil kerja mereka dan berdampak positif bagi Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Mukhtarom *et al* 2022). Mengenai pengaruh *Servant leadership* terhadap *self efficacy* pegawai di kantor Pt. Pln (persero) upt padang bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap self efficacy makin besar kepemimpinan pelayanan maka makin tinggi tingkat kepercayaan diri pegawai.

#### **Pengaruh *self efficacy* terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Kepercayaan diri sangat mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi pegawai, kepercayaan diri merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan atau instansi dalam meccapai tujuannya. Sedangkan apabila tidak adanya kepercayaan diri yang baik dari pegawai akan sulit bagi instansi untuk

mencapai hasil yang optimal. Kepercayaan diri yang baik dari pegawai juga akan menunjukkan bahwa perilaku sukarela dari organisasi para pegawainya. Penelitian ini sesuai dengan penelitian Pratama Sandara & Suwandana (2020) menemukan bahwasanya *self efficacy* pegawai yang tinggi bisa meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai . Penelitian yang sama dilakukan Armita & Netty (2023) bahwa *self efficacy* memiliki pengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan (OCB). Hasil tersebut menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh sebagai salah satu faktor penentu yang memberi kontribusi dalam peningkatan OCB.

### **Pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi dengan *self efficacy* sebagai variabel intervening di Dinas lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi, dengan *self-efficacy* sebagai variabel intervening pada pegawai dinas lingkungan hidup kabupaten muaro jambi. Pemimpin yang menerapkan prinsip *servant leadership* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam perilaku yang mendukung tujuan organisasi. penelitian ini menemukan bahwa *self-efficacy* berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan *servant leadership* dengan perilaku kewarganegaraan organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Menurut Zhang, (2022) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki dampak signifikan terhadap *servant leadership* dan *self-efficacy* pegawai. . Hasil penelitian ini didukung oleh mankeu (2022) bahwa variabel *self efficacy* sebagai variabel intervening dapat memediasi pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap *Organizational citizenship behavior*, dan pengaruhnya positif dan signifikan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

1. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan Pada variabel perilaku kewarganegaraan organisasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi memiliki katagori rendah. Pada variabel *Servant leadeship* menggambarkan bahwa pemimpin pelayanan pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi memiliki katagori rendah. Pada variabel *self efficacy* yang dijelaskan oleh dimensi magnitude, strength, dan generality menggambarkan bahawa pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi memiliki katagori rendah.

2. Pengaruh servant leadership terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi berpengaruh positif dan signifikan. Artinya semakin baik pemimpin pelayanan maka semakin tinggi perilaku sukarela pegawai.
3. Pengaruh servant leadership terhadap self efficacy di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi berpengaruh positif dan signifikan. Artinya semakin tinggi servant leadership maka akan meningkatkan kepercayaan diri pegawai.
4. Pengaruh self efficacy terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi berpengaruh positif dan signifikan. Artinya semakin tinggi tingkat kepercayaan diri pegawai dalam suatu instansi maka akan meningkatkan perilaku organisasi pegawai
5. Variabel self efficacy sebagai variabel intervening dapat memediasi antara servant leadership dan perilaku kewarganegaraan organisasi di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Muaro Jambi berpengaruh positif dan signifikan. Artinya self efficacy sebagai penghubung antara servant leadership dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Kepemimpinan pelayanan yang baik dapat membentuk kepercayaan diri yang kuat yang kemudian akan mempengaruhi perilaku organisasi pegawai di dalam organisasi.

## **SARAN**

1. Pada variabel perilaku kewarganegaraan organisasi diharapkan pegawai pegawai harus bisa terbuka dan menerima pendapat orang lain, ini bisa dilakukan dengan menciptakan komunikasi yang harmonis dengan anggota tim, mendorong diskusi terbuka (rapat) dan menciptakan suasana santai sehingga mempererat hubungan sesama pegawai.
2. Pada variabel *servant leadership*, diharapkan pimpinan lebih memberikan kepercayaan kepada pegawai, seperti memberi umpan balik, mengapresiasi atas keberhasilan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkembang. Selain itu, pimpinan diharapkan memberikan masukan kepada bawahan saat kesulitan dalam bekerja, misalnya mencari tahu penyebab kesulitan yang dialami bawahan kemudian memberikan solusi dari masalah yang dihadapi dengan berbagai sudut pandang dan mengadakan rapat apabila masalah tersebut untuk diselesaikan secara bersama.
3. Pada variabel *self efficacy* diharapkan pemimpin memberikan sosialisasi berkala kepada pegawai melalui program pelatihan, coaching, mentoring, dan sistem umpan balik yang membangun. Pegawai yang merasa percaya diri akan lebih mudah menunjukkan performa dan perilaku kerja yang unggul.

4. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan memperluas masalah penelitian, objek penelitian yang berbeda dan variabel penelitiannya pun dapat dikembangkan ke dalam variabel-variabel lainnya.

## DAFTAR REFERENSI

- Agung, Garbie Syahly, and Ahmad Handayani. "JURNAL ILMIAH KOHESI Vol. 4 No. 3 Juli 2020." *Jurnal Ilmiah Kohesi*, vol. 4, no. 3, 2020, pp. 81-89.
- Ambarwati, Riska Ayu. "Pengaruh Self Efficacy Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Alazka Beton Ambulu." *Jurnal Bangun Manajemen*, vol. 2, no. 2, 2023, pp. 167-74, <https://doi.org/10.56854/jbm.v1i2.249>.
- Anna, Yulita. *Servant Leadership Generasi Milenial Dan Zoomers*. 2021, pp. 185-200, <https://doi.org/10.26418/pipt.2021.38>.
- Area, Universitas Medan. *Hubungan Self Efficacy Dengan Komitmen Organisasi Pada Independent Business Owner (IBO) Di PT. Orindo Alam Ayu (Oriflame) Cabang Medan Helvetia Hubungan Self Efficacy Dengan Komitmen Organisasi Pada Independent Business Owner (IBO) Di PT. Orindo Al*. 2024.
- Armita, Netty. *Socioscientific Issues Untuk Meningkatkan Kemampuan Komunikasi Siswa*. 2023.
- Asbari, Masduki, et al. "Leadership Style, Organizational Culture and Innovative Behavior on Public Health Center Performance During Pandemic Covid-19." *Journal Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, vol. 1, no. 2, 2020, pp. 2722-8878.
- Asma, Nurul; Noviyanti; Khairunnisak. "Pengaruh Teori Belajar Vygotsky Pada Materi Aljabar." *Pengaruh Teori Belajar Vygotsky Pada Materi Aljabar Linier Terhadap Self-Efficacy Mahasiswa Prodi Informatika*, vol. 2, no. 04, 2022, pp. 496-503. <https://doi.org/10.57008/jjp.v2i04.305>
- Ayatullah, Kumala Putri, and Muhammad Irfan Nasution. "Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Work Engagement Yang Dimediasi Oleh Locus of Control." *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, vol. 6, no. 1, 2023, pp. 543-56, <https://doi.org/10.34007/jehss.v6i1.1897>.
- Balaka, Muh Yani. "Metode Penelitian Kuantitatif." *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif*, vol. 1, 2020, p. 130.
- Banin, Qori Al. *Pengaruh Self Efficacy Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja*. 2023.
- Cahyono, Yoyok, et al. "Pengaruh Harga Dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Pada PT. Vista Bangun Propertindo." *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, vol. 1, no. 1, 2020, pp. 1-23.
- Canavesi, Alice, and Eliana Minelli. "Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 34, no. 4, 2022, pp. 413-35, <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>.

- Dotulong, Virania Nadindra Puspamaya, and Devina Andriany. "Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian." *Cognicia*, vol. 9, no. 2, 2021, pp. 112-20, <https://doi.org/10.22219/cognicia.v9i2.15770>.
- Eka Safitri Tiya, et al. "Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Pelatihan Terhadap Pegawai Pada Bagian Pertanahan Dan Tata Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, vol. 3, no. 1, 2024, pp. 306-23.
- Fatuhrahmah, Ufi, et al. "Kepemimpinan Transformasional Dalam Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Polisi: Kepuasan Kerja Sebagai Mediator." *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, vol. 12, no. 2, 2024, pp. 104-24, <https://doi.org/10.30996/persona.v12i2.9685>.
- Ferdinandito, Angga, and Tiyas Nur Haryani. "Gaya Kepemimpinan Servant Leadership Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik." *Wacana Publik*, vol. 1, no. 1, 2021, p. 190, <https://doi.org/10.20961/wp.v1i1.53145>.
- Generasi, Karyawan, et al. Peranan Self-Efficacy Sebagai Moderator Dalam Hubungan Antara Hardiness Peranan Self-Efficacy Sebagai Moderator Dalam Hubungan Antara Hardiness Dan Career Adaptability Pada Karyawan Generasi Milenial. no. January, 2025.
- Grandgirard, Julie, et al. "Costs of Secondary Parasitism in the Facultative Hyperparasitoid *Pachycrepoideus Dubius*: Does Host Size Matter?" *Entomologia Experimentalis et Applicata*, vol. 103, no. 3, 2020, pp. 239-48, <https://doi.org/10.1023/A>.
- Hadi, Syamsul, et al. "Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: How Affective Commitment Bridges the Gap." no. Icosend 2024, Atlantis Press SARL, <https://doi.org/10.2991/978-2-38476-366-5>.
- Haryanto, Teguh, and Ahmad Hidayat Sutawijaya. "The Role of Servant Leadership and Self-Efficacy in Adaptive Performance." *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, vol. 12, no. 4, 2024, pp. 1397-412, <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i4.2631>.
- Hasanuddin, Bakri, et al. "The Influence of Servant Leadership on Job Satisfaction with Individual Character as a Moderating Variable." *Problems and Perspectives in Management*, vol. 19, no. 1, 2021, pp. 445-55, [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.37](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.37).
- Ilmiah, Jurnal, and Wahana Pendidikan. "<https://doi.org/10.5281/zenodo.8300389>." *Evita Vrinanda*, vol. 9, no. September, 2023, pp. 227-38.
- Individu, Karakteristik, et al. Available Online at: <http://www.Maker.Ac.Id/Index.Php/Maker>. no. May, 2020, pp. 72-86.
- Influence, The, et al. Pengaruh Servant Leadership Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pengurus Bumdes Di Kabupaten Kerinci. no. 1, 2024, pp. 37-46.
- Karyawan, Meningkatkan Loyalitas. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora (AJSH)* Kepemimpinan Servant Leadership Dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan. no. 2, 2024.

- Komala, Ida, et al. "Pengaruh Servant Leadership, Organizational Commitment Terhadap Employee Performance Serta Work Life Balance Sebagai Mediator Pada Universitas Pelita Bangsa." *Jurnal Ekonomi Syariah Pelita Bangsa*, vol. 8, no. 02, 2023, pp. 166-75.
- Kuswarak, and Reza Fahlepi. "Inovasi Dan Dedikasi: Mengkaji Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan, Keterlibatan Kerja, Dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Pada Guru Di Negeri." *Jurnal Educatio Amerta*, vol. 3, no. 1, 2024, pp. 1-15.
- Luthfiya, Hanni, and Made Surya Putra. "Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, vol. 13, no. 6, 2024, p. 1048, <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/109117>.
- Monica, Cakrawangsa Bisnis Rosa Lingga, and Anna Partina. "Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Klaten)." *Cakrawangsa Bisnis*, vol. 5, no. 1, 2024, pp. 44-57, <https://doi.org/10.35917/cb.v5i1.474>.
- Mukhtarom, Akhmad. "Akhmad Mukhtarom Abstrak." *Sekolah, S- Manajemen Ilmu, Tinggi Stie, Ekonomi Bangsa, Putra*, 2022, pp. 1-10.
- Mutiara, Lifa. Pengaruh Self Efficacy Dan Religiusitas Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Perawat Di Rumah Sakit Jiwa .... 2023, <http://repository.uin-suska.ac.id/72740/%0Ahttp://repository.uin-suska.ac.id/72740/2/TESIS> LIFA MUTIARA MAGISTER PSIKOLOGI UIN 2023 ed.pdf.
- Nashrullah, Mochamad, et al. "Metodologi Penelitian Pendidikan (Prosedur Penelitian, Subyek Penelitian, Dan Pengembangan Teknik Pengumpulan Data)." *Metodologi Penelitian Pendidikan (Prosedur Penelitian, Subyek Penelitian, Dan Pengembangan Teknik Pengumpulan Data)*, 2020, <https://doi.org/10.21070/2023/978-623-464-071-7>.
- Novia, M. A. Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel .... 2021, <http://repository.upiypk.ac.id/10902/>.
- Nugroho, Roko Adi, et al. "Hubungan Organizational Citizenship Behavior, Kepemimpinan Melayani Dan Budaya Organisasi Guru SD Di Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas." 2020, vol. 11, no. 2, 1925.
- Pandia, Molana Malik, et al. "Organization Citizenship Behavior: The Role of Spiritual Leadership, Self Efficacy, Locus of Control and Job Satisfaction." *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, vol. 19, no. 1, 2023, pp. 168-87, <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.3489.2023>.
- Pieter Sahertian. "Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Dan Tugas Sebagai Anteseden Komitmen Organisasional, Self-Efficacy Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, vol. 12, no. 2, 2020, p. pp.156-169, <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/18173>.
- Pratama Sandara, Putu Agung, and I. Gusti Made Suwandana. "Servant Leadership Dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan Asa

- Villa Seminyak." E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, vol. 7, no. 1, 2020, p. 29, <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i01.p02>.
- Prob, Observed Cum. "Lampiran: Uji Asumsi Klasik a. Normalitas Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior Histogram Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior Regression Standardized Residual B." 2020, pp. 137-41.
- Raharjo, Yoel Kurniawan. "Pengembangan Model Pembelajaran Sejarah Kepemimpinan Berbasis Pedagogi Reflektif Untuk Meningkatkan Sikap Kepemimpinan Siswa SMA." Agastya: Jurnal Sejarah Dan Pembelajarannya, vol. 11, no. 2, 2021, p. 173, <https://doi.org/10.25273/ajsp.v11i2.7938>.
- Rahmi. "Bab I Pendahuluan يا حض خ." Galang Tanjung, no. 2504, 2021, pp. 1-9.
- Ramadhan, Naufan Dhani, and Budiono. "Pengaruh Self Efficacy Dan Work Engagement Terhadap Employee Performance Melalui Job Satisfaction." Jurnal Ilmu Manajemen, vol. 11, no. 3, 2023, pp. 783-96.
- Rayhan Amri Putra Baskoro, Khoirur Rozaq. "Pengaruh Self Efficacy Dan Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Job Crafting Pada Karyawan." Jurnal Ilmu Manajemen, vol. 12, no. 2, 2021, pp. 350-65.
- Raza Nemati, Ali, et al. "Impact of Servant Leadership on Employee Performance, with Mediating Effect of Trust and Moderating Effect of Culture: Evidence from the Banking Sector of Pakistan." Market Forces, vol. 17, no. 2, 2022, pp. 113-36, <https://kiet.edu.pk/marketforces/index.php/marketforces/article/view/542>.
- Ridwansyah, Yuniar Sari1\*;, and 2; Erike Anggraeni3. "JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)." Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi), vol. 5, no. 3, 2023, pp. 494-512.
- Safa'atin, K. "... Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah (Bpprd) Kota ...." Albloush, 2020, <https://repo.stie-pembangunan.ac.id/id/eprint/581/%0Ahttps://repo.stie-pembangunan.ac.id/id/eprint/581/1/18612023.pdf>.
- Saks, Alan M. "Employee Engagement." Encyclopedia of Human Resource Management, Second Edition, no. 20311397, 2023, pp. 94-1-95, <https://doi.org/10.1177/0258042x1103700104>.
- Samudi. "PENGARUH LOCUS OF CONTROL, SELF ESTEEM DAN EFIKASI DIRI KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI INTERVENING DI KEMENTERIAN AGAMA LEBAK BANTEN." Jurnal Aksioma Ad-Diniyyah: The Indonesian Journal of Islamic Studies, vol. 10, no. 2, 2022, pp. 123-48.
- Sesrianty, Vera, et al. "Hubungan Self Efficacy Dengan Kinerja Perawat Di Irina C RS X Bukittinggi." Jurnal Kesehatan Tambusai, vol. 4, no. 2, 2023, pp. 2536-43.
- Sinaga, Samuel Pradinata, and Meidy Lieke Karundeng. "Pengaruh Self Efficacy Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Meerkats Flexipack Indonesia." Journal Of Social Science Research, vol. 4, 2024, pp. 2672-83.

- Sitoresmi, Dyah Kartika, and Indung Sudarso. "Pengukuran Employee Satisfaction Untuk Meningkatkan Servant Leadership Dengan Metode Customer Satisfaction Index Dan Importance Performance Analysis (Studi Kasus: PT. ABC) Magister Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri." *Senastitan 1*, vol. 1, no. 1, 2021, pp. 515-21.
- Subhaktiyasa, Putu Gede. Menentukan Populasi Dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif. 2024, pp. 2721-31, <https://doi.org/10.29303/jipp.v9i4.2657>.
- Syafitri, Yuliyani, et al. "Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja: Kasus Desa Taulan Menggunakan Nvivo." *PAMARENDA: Public Administration and Government Journal*, vol. 4, no. 1, 2024, pp. 29-41, <https://doi.org/10.52423/pamarenda.v4i1.12>.
- Widayati, WrKrisna, and Ahim Abdurahim. "Determinan Yang Berpengaruh Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pada Pemerintah Desa Di Kabupaten Gunungkidul." *Ratio: Reviu Akuntansi Kontemporer Indonesia*, vol. 3, no. 2, 2022, p. 108, <https://doi.org/10.30595/ratio.v3i2.14361>.
- Widya, Gita, et al. PENGARUH KOMITMEN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Suatu Studi Pada Pegawai BAPPEDA Kabupaten Ciamis). no. 2020, 2023.
- Zaki, Hammam, and Marzolina. "Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Adira Quantum Multifinance
- Zhang. "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Servant Leadership and Self-Efficacy: A Mediating Role of Employee Engagement." *Journal of Business Research*, 2022.