

## ***The Influence of Organizational Commitment, Servant Leadership, and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior***

### ***Pengaruh Komitmen Organisasi, Servant Leadership, Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior***

**Aep Saepul Bahri<sup>1</sup>, Nina Nurani<sup>2</sup>**

Magister Manajemen, Universitas Widyatama

<sup>1</sup>aep.bahri@widyatama.ac.id, <sup>2</sup>nina.nurani@widyatama.ac.id

#### **Abstract**

*Organizational Citizenship Behavior is voluntary work behavior that goes beyond formal job demands and plays a crucial role in enhancing organizational effectiveness. This study aims to analyze the influence of organizational commitment, servant leadership, and perceived organizational support on employee OCB. The study employed a quantitative approach using a survey method using a questionnaire administered to employees. Data analysis was conducted using multiple linear regression to test the partial and simultaneous effects between variables. The novelty of this study lies in the simultaneous examination of three key factors: organizational commitment, servant leadership, and POS, in the context of regional public service agencies, a situation where empirical research has been limited. This research also provides a contextual contribution to compliance-based service organizations such as the Samsat Office, which have distinct work characteristics from other sectors. The results showed that all three variables have a positive and significant effect on OCB, both partially and simultaneously. These findings indicate that strengthening employee commitment, implementing servant leadership, and increasing perceived organizational support can encourage voluntary work behavior that supports organizational performance. The strength of this study is that it provides an empirical basis for policymakers in designing human resource management strategies oriented towards strengthening psychological and leadership aspects to sustainably enhance OCB in public service environments.*

**Keywords:** *Organizational Commitment, Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior.*

#### **Abstrak**

*Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku kerja sukarela yang melampaui tuntutan tugas formal dan berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komitmen organisasi, servant leadership, dan perceived organizational support terhadap OCB pada pegawai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner kepada pegawai. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh parsial dan simultan antarvariabel. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian secara simultan tiga faktor utama komitmen organisasi, servant leadership, dan POS dalam konteks instansi pelayanan publik daerah yang masih terbatas dikaji secara empiris. Penelitian ini juga memberikan kontribusi kontekstual pada organisasi pelayanan berbasis kepatuhan masyarakat seperti Kantor Samsat yang memiliki karakteristik kerja berbeda dengan sektor lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan komitmen pegawai, penerapan kepemimpinan yang melayani, serta peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan mampu mendorong perilaku kerja sukarela yang mendukung kinerja organisasi. Keunggulan penelitian ini adalah penyediaan dasar empiris bagi pengambil kebijakan dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada penguatan aspek psikologis dan kepemimpinan untuk meningkatkan OCB secara berkelanjutan di lingkungan pelayanan publik.*

**Kata kunci:** *Komitmen Organisasi, Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior.*

## **1. Pendahuluan**

Salah satu perilaku kerja yang berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB merupakan tindakan sukarela yang dilakukan oleh individu, tidak secara eksplisit tercantum dalam mekanisme penilaian resmi, tetapi secara kolektif mampu meningkatkan kinerja organisasi (Iswiabiarka Wibowo et al., 2023; Neves et al., 2024). Perilaku ini meliputi membantu rekan kerja (Gupta et al., 2026), menunjukkan kepedulian terhadap organisasi, memberikan saran yang membangun, serta bersedia bekerja melampaui tuntutan formal (Pramono & Purwaningrum, 2022). Dalam organisasi pelayanan publik, keberadaan OCB menjadi sangat penting karena mampu membantu organisasi merespons keterbatasan sumber daya dan meningkatnya kompleksitas pekerjaan.

Kantor Samsat Kuningan sebagai salah satu unit pelayanan publik di Provinsi Jawa Barat memiliki tanggung jawab strategis dalam pelayanan administrasi kendaraan bermotor. Dengan jumlah pegawai sekitar 38 orang yang tersebar di berbagai bagian pelayanan, keberadaan pegawai dengan tingkat OCB yang tinggi menjadi kebutuhan utama untuk menjaga kualitas dan kelancaran pelayanan. Sejumlah studi sebelumnya mengungkapkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci, salah satunya adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menggambarkan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, serta keinginan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi (Grego-Planer, 2019; Makumbe, 2025; Santol et al., 2022). Penelitian (Nurjanah et al., 2020) dan (Planer, 2019) mengungkapkan komitmen organisasi memberikan dampak positif dan berarti terhadap OCB. Namun demikian, penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian dari (Chusnul Izha Rahmatus Sholikhah & Agus Frianto, 2022;) serta penelitian (Prasetyo, 2021) menjelaskan bahwa komitmen organisasi tidak berdampak secara langsung terhadap OCB dan dipengaruhi oleh variabel lain seperti kepuasan kerja atau kepemimpinan. Perbedaan hasil studi ini menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut, khususnya pada konteks organisasi pelayanan publik seperti Kantor Samsat.

Selain komitmen organisasi, gaya kepemimpinan juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi OCB. Servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menyoroti peran pemimpin sebagai pelayan yang memprioritaskan kesejahteraan serta pengembangan karyawan (Howladar & Rahman, 2021). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap OCB (Gnankob et al., 2022; Henilesta & Putranto, 2024). Namun, beberapa penelitian di sektor publik menemukan bahwa pengaruh servant leadership terhadap OCB tidak selalu signifikan dan sangat dipengaruhi oleh konsistensi penerapan kepemimpinan tersebut. Faktor lain yang turut memengaruhi OCB adalah Perceived Organizational Support (POS), yaitu persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Alshaabani et al., 2021; Kao et al., 2023). POS yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk membalas perhatian organisasi melalui perilaku kerja sukarela seperti OCB. Namun, penelitian Perwita Haqiqi (2023) menunjukkan bahwa POS tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga hubungan antara POS dan OCB masih menunjukkan hasil yang beragam dan memerlukan pengujian lebih lanjut.

Oleh karena itu, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan untuk mengetahui gambaran serta pengaruh komitmen organisasi, servant leadership, dan

perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior pegawai di Kantor Samsat Kuningan. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui gambaran deskriptif komitmen organisasi, servant leadership, POS, dan OCB; (2) menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB; (3) menganalisis pengaruh servant leadership terhadap OCB; dan (4) menganalisis pengaruh POS terhadap OCB, baik secara parsial maupun simultan.

Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian organizational citizenship behavior di sektor publik dengan mengintegrasikan tiga variabel utama dalam satu model penelitian. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan Kantor Samsat Kuningan dan organisasi pelayanan publik lainnya dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia guna meningkatkan OCB pegawai dan kualitas pelayanan publik.

## **2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis**

### ***Grand Theory***

Penelitian ini didasarkan pada pendekatan perilaku organisasi yang menekankan hubungan antara individu dan organisasi dalam membentuk perilaku kerja positif. Grand theory yang melandasi penelitian ini adalah teori perilaku organisasi yang menjelaskan bahwa sikap, persepsi, dan pengalaman kerja individu akan memengaruhi perilaku mereka di dalam organisasi. Dalam konteks ini, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dipahami sebagai bentuk perilaku sukarela yang muncul sebagai respons terhadap kondisi psikologis pegawai, gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta dukungan yang dirasakan dari organisasi. Komitmen organisasi, servant leadership, dan perceived organizational support dipandang sebagai faktor-faktor utama yang membentuk sikap positif pegawai sehingga mendorong munculnya OCB dalam lingkungan kerja, khususnya pada organisasi pelayanan publik.

### ***Organizational Citizenship Behavior (Y)***

Organizational Citizenship Behavior (OCB) diperkenalkan oleh (Organ et al., 2006) sebagai tindakan individu yang dilakukan secara sukarela dan tidak secara langsung tercermin dalam sistem penghargaan resmi, di luar tuntutan pekerjaan formal, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, serta memberikan saran konstruktif tetapi tetap memberikan kontribusi terhadap fungsi dan efektivitas organisasi (Gupta et al., 2026).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa OCB memiliki dampak positif pada efektivitas organisasi, meningkatkan kolaborasi antar pegawai, dan meningkatkan kepuasan kerja. Podsakoff et al. (2000) dalam (Henilesta & Putranto, 2024) mengidentifikasi bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan (Harsanti et al., 2026; L. Huang & Tsai, 2024; L. Li et al., 2025; Makumbe, 2025; Neves et al., 2024; Waheed et al., 2025; Wilhelm et al., 2024). Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang mendorong perilaku ini dalam konteks organisasi pemerintahan.

### ***Komitmen organisasi (X<sub>1</sub>)***

Komitmen organisasi adalah konsep yang menggambarkan keterikatan karyawan secara psikologis dengan organisasi tempat mereka bekerja, yang dapat

mempengaruhi loyalitas, motivasi, serta keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Teori komitmen organisasi menjadi salah satu topik penting dalam manajemen sumber daya manusia karena memiliki pengaruh besar terhadap perilaku kerja, kinerja, dan retensi karyawan. Menurut (Meyer et al., 1993) model komitmen organisasi yang Komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*), dan komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*). Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, di mana karyawan tetap bertahan karena adanya rasa bangga dan keterlibatan secara psikologis. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan kewajiban moral karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, sedangkan komitmen berkelanjutan didasarkan pada pertimbangan rasional mengenai biaya dan manfaat apabila meninggalkan organisasi (Ahsan & Khalid, 2025; Hatipoğlu & Akduman, 2025; X. Li et al., 2025; Mahmutoğlu et al., 2025; Stark et al., 2025; Wu et al., 2025).

Secara teoritis, komitmen organisasi didasari oleh beberapa pendekatan utama, di antaranya Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) dan Teori Identifikasi Organisasi (*Organizational Identification Theory*). Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik, di mana ketika karyawan merasa organisasi telah memberikan nilai bagi mereka, seperti keamanan kerja, penghargaan, dan dukungan, maka karyawan akan membalasnya dengan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi (Blau, 2017). Sementara itu, Teori Identifikasi Organisasi menekankan bahwa komitmen muncul ketika individu mengintegrasikan identitas pribadinya dengan identitas organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat identifikasi yang kuat terhadap organisasi akan memandang keberhasilan organisasi sebagai bagian dari keberhasilan diri mereka sendiri, sehingga mendorong munculnya komitmen yang lebih tinggi (Ashforth & Mael, 2016).

### ***Servant Leadership (X<sub>2</sub>)***

*Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang ditekankan oleh Greenleaf (1977), di mana seorang pemimpin lebih fokus pada melayani kebutuhan karyawan dan memberdayakan mereka agar mencapai potensi terbaiknya. Liden et al. (2008) mengidentifikasi beberapa dimensi dari *servant leadership*, antara lain *Emotional Healing* (dukungan emosional), *Creating Value for the Community* (memberi kontribusi pada masyarakat), *Helping Subordinates Grow and Succeed* (membantu pengembangan karyawan), *Empowering* (mendelegasikan tanggung jawab) (Asamoah & Bigodza, 2025; Lemoine et al., 2025; Nantamu et al., 2025; van Dierendonck et al., 2026).

Penelitian oleh (Canavesi & Minelli, 2022) menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap OCB, karena kepemimpinan yang melayani meningkatkan keterlibatan, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan. (Newman et al., 2017) juga menemukan bahwa kepemimpinan yang melayani memotivasi karyawan untuk lebih proaktif dalam berkontribusi pada tujuan organisasi di luar tanggung jawab formal mereka.

(Barbuto & Wheeler, 2006) menggambarkan *servant leadership* sebagai komponen yang terdiri dari 11 karakteristik, yaitu *calling, listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, growth, dan community building*. Kemudian pada penelitian berikutnya ditemukan bahwa dari 11

dimensi yang ada, hanya ada 5 dimensi yang terbukti empiris dapat menggambarkan servant leadership secara baik dan komprehensif.

Berdasarkan uraian di atas peneliti menggunakan definisi dari (Barbuto & Wheeler, 2006), yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki karakteristik altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, dan organizational stewardship.

### ***Perceived Organizational Support (X<sub>3</sub>)***

Perceived Organizational Support (POS) mengacu pada sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. (Kao et al., 2023) memperkenalkan konsep ini dan menyatakan bahwa ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka akan menunjukkan perilaku positif seperti OCB (Chen et al., 2025; Ergun et al., 2025; Hock-Doepgen et al., 2025; R. T. Huang, 2025; Saleh et al., 2025; Toska et al., 2025).

POS didasarkan pada teori Social Exchange yang menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasari oleh timbal balik. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mendukung mereka, mereka cenderung merasa berkewajiban untuk membalas dengan perilaku ekstra yang menguntungkan organisasi (Ramdani et al., 2023).

Penelitian sebelumnya, seperti Rhoades dan Eisenberger (2002), menemukan bahwa POS berhubungan positif dengan OCB, kepuasan kerja, dan kinerja. Dukungan yang dirasakan dari organisasi meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan untuk berkontribusi lebih banyak dan bersedia membantu rekan kerja serta organisasi secara sukarela. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), Perceived Organizational Support (POS) mengacu pada sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka

### **Pegembangan Hipotesis**

#### ***Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).***

Dalam (Putra & Dewi, 2016) penerapan komitmen organisasional yang tinggi mampu meninggikan perilaku karyawan dalam OCB nya. Secara teoritis apabila OCB semakin baik, maka kinerja karyawan juga semakin baik, yang ditunjukkan dengan perilaku saling membantu antar karyawan untuk meringankan pekerjaan yang sudah dibebankan, sehingga perilaku seperti ini akan meningkatkan kinerja karyawan di suatu perusahaan. Menurut (Dwika & Adnyani, 2020) menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi juga OCB.

Menurut (Octaviana, 2023) hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB, hal ini berarti pengaruh komitmen organisasi tidak menyentuh perubahan terhadap OCB. Mereka menyimpulkan bahwa faktor seperti pelatihan kerja lebih dominan dalam memengaruhi OCB.

#### ***Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).***

Menurut (Perdana & Surya, 2017) menjelaskan dampak dari servant leadership ke OCB signifikan positif begitu juga Trust in leadership. Pimpinan harus saling hormat

menghormati, mengakui kontribusi karyawan terhadap tim, memperbaiki sistem kepemimpinannya dengan mengadopsi sikap trust in leadership, memiliki integritas yang dapat dipercaya karyawan dan memiliki kompetensi yang dapat dipercaya karyawan.

Menurut (Susanto, 2023) hasil penelitian ini melaporkan bahwa Servant Leadership tidak memiliki efek signifikan terhadap OCB dalam konteks organisasi yang diteliti. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani belum tentu mampu secara langsung mendorong perilaku ekstra peran karyawan.

### **Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.**

Menurut (Kao et al., 2023) hasil penelitian pada karyawan front-liner di Taiwan menunjukkan bahwa perceived organizational support (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB), di mana hubungan tersebut dapat diperkuat dengan adanya motivasi partisipasi relawan sebagai variabel pemoderasi.

Menurut (Narwastu et al., 2023) hasil penelitian pada staf universitas swasta di Surabaya menunjukkan bahwa POS tidak berdampak signifikan terhadap OCB dan memerlukan variabel mediasi seperti motivasi atau kepuasan kerja.

### **Pengaruh *Komitmen Organisasi, Servant Leadership, dan Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.**

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kombinasi dari komitmen organisasi, servant leadership, dan perceived organizational support berpengaruh signifikan terhadap OCB. (Podsakoff et al., 2000) menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif, dukungan organisasi yang dirasakan, serta komitmen tinggi karyawan terhadap organisasi adalah faktor penting yang memotivasi perilaku ekstra seperti OCB. Keempat variabel ini dapat berinteraksi dan saling mempengaruhi dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk OCB.

(Rhoades & Eisenberger, 2001) menyatakan bahwa POS dapat memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan OCB, di mana karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan lebih cenderung menunjukkan perilaku altruistik. Servant leadership menciptakan iklim kerja yang mendorong karyawan untuk terlibat lebih aktif dalam OCB, terutama ketika mereka merasakan dukungan dari organisasi (Henilesta & Putranto, 2024)

Menurut (Susanto, 2023) Dalam laporan *The Role of Servant Leadership, Perceived Organizational Support (POS) on SMEs Performance through OCB*, ditemukan bahwa: Servant Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. POS memang berpengaruh terhadap OCB, namun OCB tidak memediasi hubungan antara SL/POS dengan kinerja UMKM.

Dapat disimpulkan bahwa kerangka pemikiran penelitian ini menunjukkan hubungan antara empat variabel, yaitu komitmen organisasi ( $X_1$ ), Servant Leadership ( $X_2$ ), Perceived Organizational Support ( $X_3$ ), dan Organizational Citizenship Behavior ( $Y$ ). Ketiga variabel independen, yakni komitmen organisasi, Servant Leadership, dan Perceived Organizational Support, diasumsikan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen Organizational Citizenship Behavior, sebagaimana digambarkan dalam kerangka pemikiran penelitian ini.

### 3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif, yang bertujuan untuk menggambarkan kondisi variabel penelitian sekaligus menguji pengaruh antarvariabel secara empiris.

Objek penelitian ini adalah pegawai Kantor Samsat Kuningan, dengan fokus pada pengaruh Komitmen Organisasi, Servant Leadership, dan Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior. Penelitian dilaksanakan di Kantor Samsat Kuningan sebagai lokasi penelitian, dengan waktu pelaksanaan yang disesuaikan dengan kebutuhan pengumpulan data.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Samsat Kuningan. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Hal ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan akurat mengenai kondisi nyata di lapangan.

Jenis data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian dan diukur menggunakan skala Likert. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari studi literatur, dokumen organisasi, serta referensi ilmiah yang relevan dengan topik penelitian.

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan mampu mengukur variabel secara tepat dan konsisten. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan analisis statistik yang meliputi analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji regresi, baik secara parsial maupun simultan, untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Melalui tahapan metode penelitian ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan bukti empiris yang kuat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi Organizational Citizenship Behavior pegawai, serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial dan pengembangan kebijakan sumber daya manusia di Kantor Samsat Kuningan.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan terhadap seluruh variabel yang diteliti, yaitu Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Servant Leadership ( $X_2$ ), Perceived Organizational Support ( $X_3$ ), dan Organizational Citizenship Behavior ( $Y$ ). Analisis ini bertujuan untuk mengetahui kecenderungan persepsi responden terhadap masing-masing variabel serta melihat keterkaitan awal antarvariabel sebelum dilakukan pengujian hipotesis. Ringkasan hasil pengukuran keempat variabel tersebut disajikan dalam tabel berikut, yang mencerminkan kondisi komitmen individu, gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, serta perilaku ekstra peran pegawai di Kantor Samsat Kuningan secara terpadu.

**Tabel 1.** Ringkasan Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

No	Variabel	Jumlah Item	Skor Max	Skor Min	Skor Aktual	Rata-rata	Kriteria	Indikator Tertinggi
----	----------	-------------	----------	----------	-------------	-----------	----------	---------------------

1	Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> )	12	2280	456	Baik	Baik	Baik	Memiliki loyalitas terhadap organisasi
2	Servant Leadership (X <sub>2</sub> )	23	4370	874	3525	153	Baik	Pemimpin waspada terhadap lingkungan kerja
3	Perceived Organizational Support (X <sub>3</sub> )	13	2470	494	1983	153	Baik	Atasan memberikan arahan kerja yang jelas
4	Organizational Citizenship Behavior (Y)	12	2280	456	1929	161	Baik / Sangat Baik	Mematuhi kebijakan tanpa pengawasan

Sumber: Output IBM SPSS Statistics

Berdasarkan Tabel 1. Ringkasan Statistik Deskriptif Variabel Penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori baik, dengan nilai rata-rata yang relatif tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai Kantor Samsat Kuningan memiliki tingkat komitmen organisasi, kepemimpinan melayani, dukungan organisasi, serta perilaku kewargaan organisasi yang positif. Kondisi ini secara teoritis mendukung pengujian hipotesis parsial dan simultan mengenai pengaruh variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub> terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y).

### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian instrumen penelitian yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas terhadap seluruh variabel yang diteliti, yaitu Komitmen Organisasi (X<sub>1</sub>), Servant Leadership (X<sub>2</sub>), Perceived Organizational Support (X<sub>3</sub>), dan Organizational Citizenship Behavior (Y), diperoleh gambaran bahwa seluruh butir pernyataan yang digunakan memiliki tingkat ketepatan dan konsistensi pengukuran yang memadai. Pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada masing-masing variabel memiliki nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel pada taraf signifikansi 5%, sehingga mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Sementara itu, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang melampaui batas minimum yang dipersyaratkan, yang menandakan bahwa instrumen penelitian bersifat konsisten dan dapat dipercaya. Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas untuk seluruh variabel penelitian disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 2.** Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

No	Variabel	Jumlah Item	r hitung (Rentang)	r tabel ( $\alpha = 0,05; df = 36$ )	Keterangan Validitas	Nilai Cronbach's Alpha	Kriteria Reliabilitas
1	Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> )	15	0,406 – 0,779	0,320	Seluruh item valid	0,748	Reliabel
2	Servant Leadership (X <sub>2</sub> )	23	0,338 – 0,803	0,320	Seluruh item valid	0,752	Reliabel
3	Perceived Organizational Support (X <sub>3</sub> )	13	0,588 – 0,810	0,320	Seluruh item valid	0,765	Reliabel

4	Organizational Citizenship Behavior (Y)	12	0,345 – 0,703	0,320	Seluruh item valid	0,735	Reliabel
---	---	----	---------------	-------	--------------------	-------	----------

Sumber: Output IBM SPSS Statistics

Berdasarkan hasil yang disajikan pada Tabel 2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, dapat diketahui bahwa seluruh item pernyataan pada keempat variabel penelitian memiliki nilai  $r$  hitung yang lebih besar dibandingkan dengan  $r$  tabel sebesar 0,320, sehingga seluruh butir pernyataan dinyatakan valid. Selain itu, nilai Cronbach's Alpha pada masing-masing variabel juga menunjukkan angka di atas 0,60, yang menandakan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik atau reliabel. Oleh karena itu, instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada tahap pengujian hipotesis.

### Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas dilakukan untuk menguji ada tidaknya penyimpangan kesalahan. Uji asumsi klasik yang telah diolah dengan bantuan program *IBM SPSS Statistics Version 31*.

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam metode regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal.

- Jika nilai signifikansi Sig > 0,05 maka data terdistribusi normal
- Jika nilai signifikansi Sig < 0,05 maka data terdistribusi tidak normal

**Tabel 3.** Hasil Uji Normalitas

One-Sampel Kolmogorov-Smirnov Test			
			Unstandardized Residual
N			38
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean		.0000000
	Std. Deviation		3.55079087
Most Extreme Differences	Absolute		.070
	Positive		.056
	Negative		-.070
Test Statistic			.434
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>			.992 <sup>d</sup>
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>	Sig		.694
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.682
		Upper Bound	.706

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Sumber: Output IBM SPSS Statistics

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan uji normalitas yang disajikan pada Tabel 3. Hasil Uji Normalitas, diperoleh bahwa nilai signifikansi sebesar 0,992 > 0,05

maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi yang di pakai telah memenuhi atau data sudah terdistribusi dengan normal.

### Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya kreasi atau hubungan antara variabel independen. Dengan ketentuan apabila nilai tolerance > 0,10 atau VIF < 10 maka model regresi yang digunakan pada penelitian ini dianggap tidak memiliki kolinearitas. Dan jika tolerance < 0,10 atau VIF > 10 maka pada model regresi yang digunakan ini dianggap memiliki kolinearitas.

**Tabel 4.** Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	29.682	5.666		5.238	.000		
	Komitmen_Org anisasi	.346	.267	.515	1.296	.204	.117	8.522
	Servent_Leadership	-.152	.112	-.382	-1.354	.185	.232	4.308
	Perceived_Organizational_Support	.267	.186	.406	1.433	.161	.231	4.330

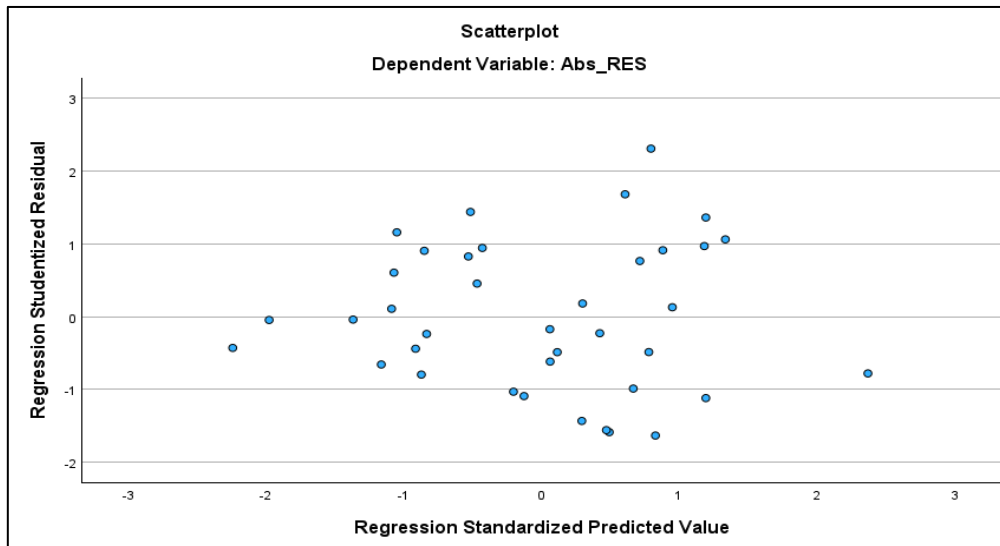
a. Dependent Variable: Abs\_RES

Sumber: Output IBM SPSS Statistics

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas yang disajikan pada Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas dapat dilihat bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai tolerance 0,117 dan VIF 8.522, variabel *servent leadership* memiliki nilai tolerance 0,232 dan VIF 4.308, dan variabel *perceived organizational support* memiliki nilai tolerance 0,231 dan VIF 4.330. Keseluruhan variabel memiliki nilai tolerance > 0,10 dan VIF < 10, maka dapat diketahui bahwa antar variabel bebas tidak terjadi multikolinearitas.

### Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji, apakah model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual pengamatan satu ke pengamatan yang lain. Jika *variance residual* dari suatu pengamatan yang lain tetap maka dikatakan homokedastisitas.



**Gambar 1.** Scatterplot Uji Heterokedastisitas (Sumber : Output IBM SPSS Statistics)

Hasil uji heterokedastisitas penelitian ini dapat dilihat dari grafik *scatterplot* pada Gambar 1. di atas bahwa titik-titik yang ada pada grafik menyebar tidak membentuk suatu pola, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk lebih jelasnya bisa dengan melakukan uji glejser. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Kriteria terjadinya heterokedastisitas dalam suatu model regresi adalah jika signifikansinya  $< 0,05$ .

**Tabel 5.** Hasil Uji Heterokedastisitas

Model	Coefficients <sup>a</sup>				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error				
1	(Constant)	3.997	3.947		1.013	.318
	Komitmen_Organisasi	.066	.131	.092	.503	.615
	Servent_Leadership	.035	.045	.194	.781	.440
	Perceived_Organizational_Support	-.120	.072	-.404	-1.679	.102

a. Dependent Variable: Abs\_RES

Sumber: Output IBM SPSS Statistics

Untuk hasil perhitungan uji heterokedastisitas dapat dilihat tabel 10. yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) sebesar  $0,615 > 0,05$  artinya tidak terjadi heterokedastisitas. Sementara itu diketahui nilai signifikansi variabel *Servent Leadership* ( $X_2$ ) sebesar  $0,440 > 0,05$  artinya tidak terjadi heterokedastisitas. Dan diketahui nilai signifikansi variabel *Perceived Organizational Support* ( $X_3$ ) sebesar  $0,102 > 0,05$  artinya tidak terjadi heterokedastisitas.

### Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk memprediksi atau menguji bagaimana keadaan naik turunnya variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi

analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2.

Berdasarkan hasil regresi maka diperoleh persamaan garis regresi linear sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 29,682 + 0,346X_1 - 0,152X_2 + 0,267X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Variabel Dependent

a = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien Komitmen Organisasi

$\beta_2$  = Koefisien *Servant Leadership*

$\beta_3$  = Koefisien *Perceived Organizational Support*

$X_1$  = Komitmen Organisasi

$X_2$  = *Servant Leadership*

$X_3$  = *Perceived Organizational Support*

e = Standar Error

**Tabel 6.** Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	29.682	5.666		5.238	<,000
	Komitmen_Organisasi	.346	.267	.515	1.296	.204
	Servant_Leadership	-.152	.112	-.382	-1.354	.185
	Perceived_Organizational_Support	.267	.186	.406	1.433	.161

a. Dependent Variable: Organizational\_Citizenship\_Behavior

Sumber: Output IBM SPSS Statistics

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa tanpa pengaruh Komitmen Organisasi, *Servant Leadership*, dan *Perceived Organizational Support*, tingkat dasar *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berada pada nilai 29,682. Komitmen Organisasi dan *Perceived Organizational Support* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap OCB, yang berarti semakin tinggi komitmen karyawan dan semakin kuat dukungan organisasi yang dirasakan, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra yang mendukung organisasi. Sebaliknya, *Servant Leadership* menunjukkan pengaruh negatif terhadap OCB, yang mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan tersebut belum sepenuhnya dipahami atau diterapkan secara efektif oleh pegawai, sehingga belum mampu mendorong peningkatan perilaku OCB.

### Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) merupakan ukuran untuk mengetahui kesesuaian atau ketepatan hubungan antara variabel independen dan dependen dalam suatu persamaan regresi. Dalam R<sup>2</sup> akan berkisar 0 sampai 1, apabila nilai R<sup>2</sup> =1 menunjukkan bahwa 100% total variasi diterangkan oleh varian persamaan regresi atau variabel bebas baik X<sub>1</sub> X<sub>2</sub> maupun X<sub>3</sub> mampu menerangkan variabel Y sebesar

100%. Sebaliknya apabila nilai  $R^2 = 0$  menunjukkan bahwa tidak ada total variasi yang diterangkan oleh varian bebas dari persamaan regresi baik  $X_1$   $X_2$  maupun  $X_3$ .

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai korelasi 0,370. Artinya, variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Servant Leadership ( $X_2$ ), dan Perceived Organizational Support ( $X_3$ ) berpengaruh secara simultan terhadap Organizational Citizenship Behavior ( $Y$ ) sebesar 37%. Nilai korelasi ini termasuk dalam kategori kuat. Nilai korelasi ini memiliki tanda positif yang artinya jika meningkatnya Komitmen Organisasi, Servant Leadership, dan Perceived Organizational Support maka akan meningkat pula Organizational Citizenship Behavior. Sebaliknya, jika Komitmen Organisasi, Servant Leadership, dan Perceived Organizational Support menurun maka akan berdampak pada penurunan Organizational Citizenship Behavior.

**Tabel 7.** Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.609a	.370	.315	3.70413

a. Predictors: (Constant),  
b. Perceived\_Organizational\_Support,  
c. Komitmen\_Organisasi, Servant\_Leadership

Sumber: Output IBM SPSS Statistics

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada tabel 7 di atas, besarnya koefisien determinasi atau adjusted  $R^2$  adalah 0,315 hal tersebut berarti 31,5% yang artinya Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Servant Leadership ( $X_2$ ), dan Perceived Organizational Support ( $X_3$ ) mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior ( $Y$ ) sebesar 31,5% sisanya, yaitu 68,5% dipengaruhi oleh variabel lain.

### Uji Hipotesis (T Parsial)

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Servant Leadership ( $X_2$ ), dan Perceived Organizational Support ( $X_3$ ) terhadap Organizational Citizenship Behavior ( $Y$ ). Analisis regresi berganda dipilih untuk menganalisis pengajuan hipotesis dalam penelitian ini. Berikut akan dibahas hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program IBM SPSS Statistics Versi 31.

Untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau ditolak, maka dilakukan pengujian hipotesis dengan uji t dan uji f. Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengambilan keputusan ini dilakukan berdasarkan perbandingan nilai signifikansi dari nilai  $t_{hitung}$  masing-masing koefisien regresi dengan tingkat signifikansi yang telah ditetapkan, yaitu dengan tingkat keyakinan sebesar 95% atau ( $\alpha=0,05$ ).  $N$  = jumlah sampel;  $k$  = jumlah variabel dependen dan independen.  $df = n - k - 1 = (38 - 4 - 1) = 33$ , maka diperoleh nilai  $t_{tabel} = 2,035$ .

Jika signifikansi  $t_{hitung} > 0,05$ , maka hipotesis  $H_0$  diterima yang artinya variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Sedangkan jika signifikansinya  $t_{hitung} < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak yang artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

### Uji T Parsial X<sub>1</sub> (Komitmen Organisasi)

Berdasarkan tabel uji T parsial dapat diketahui bahwa, nilai t hitung 3,803 > 2,035 dan nilai signifikansinya sebesar 0,001 < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima yang artinya Komitmen Organisasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen seorang pegawai terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional, keinginan untuk bertahan, serta rasa memiliki terhadap organisasi cenderung lebih aktif melakukan tindakan-tindakan positif yang mendukung kinerja dan keberhasilan organisasi, meskipun tindakan tersebut berada di luar tanggung jawab formal mereka.

**Tabel 8.** Hasil Uji T Parsial X<sub>1</sub>

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	28.685	5.838		4.914	<,001
	Komitmen_ Organisasi	.360	.095	.535	3.803	.001

a. Dependent Variable: Organizational\_Citizenship\_Behavior

Sumber: Output IBM SPSS Statistics

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Dwika & Adnyani, 2020) dan (Putra & Dewi, 2016) menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi juga OCB. Secara teoritis apabila OCB semakin baik, maka kinerja karyawan juga semakin baik, yang ditunjukkan dengan perilaku saling membantu antar karyawan untuk meringankan pekerjaan yang sudah dibebankan, sehingga perilaku seperti ini akan meningkatkan kinerja karyawan di suatu perusahaan.

### Uji T Parsial X<sub>2</sub> (Servant Leadership)

Berdasarkan tabel 5. Hasil Uji t Parsial X<sub>2</sub> dapat diketahui bahwa, nilai t hitung 2,343 > 2,035 dan nilai signifikansinya sebesar 0,025 < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima yang artinya *Servant Leadership* (X<sub>2</sub>) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

**Tabel 9.** Hasil Uji T Parsial X<sub>2</sub>

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	37.367	5.758		6.489	<,001
	Servant_ Leadership	.144	.062	.364	2.343	.025

a. Dependent Variable: Organizational\_Citizenship\_Behavior

Sumber: Output IBM SPSS Statistics

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan (*servant leadership*), maka semakin meningkat pula

OCB yang ditunjukkan oleh pegawai. Pemimpin yang memiliki karakter melayani, peduli terhadap kesejahteraan bawahan, dan mampu menjadi teladan akan menumbuhkan rasa tanggung jawab, empati, serta loyalitas pegawai. Hal ini mendorong pegawai untuk secara sukarela membantu rekan kerja, menjaga citra organisasi, serta melaksanakan tugas melebihi peran formalnya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Perdana & Surya, 2017) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, serta diperkuat oleh kepercayaan terhadap pemimpin (*trust in leadership*) yang menumbuhkan keterikatan emosional dan loyalitas karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan yang melayani mampu membangun rasa saling menghargai antara pemimpin dan bawahan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada tujuan bersama.

### Uji T Parsial X<sub>3</sub> (Perceived Organizational Support)

Berdasarkan tabel 6. Hasil uji parsial X<sub>3</sub> diketahui bahwa, nilai t hitung 4,232 > 2,035 dan nilai signifikansinya sebesar 0,001 < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima yang artinya *Perceived Organizational Support* (X<sub>3</sub>) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

**Tabel 10.** Hasil Uji T Parsial X<sub>3</sub>

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	30.965	4.717		6.564	<,001
Perceived_Organizational_Support	.379	.090	.576	4.232	<,001

a. Dependent Variable: Organizational\_Citizenship\_Behavior

Sumber: Output IBM SPSS Statistics

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menampilkan perilaku OCB. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka, memperhatikan kesejahteraan, dan memberikan dukungan yang memadai, mereka akan membalasnya dengan menunjukkan perilaku positif seperti membantu rekan kerja, memiliki inisiatif tinggi, serta menjaga citra dan kepentingan organisasi secara sukarela.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Kao et al., 2023) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, serta didukung oleh penelitian (Sutanto, 2018) yang menunjukkan hasil serupa. Hal ini memperkuat pandangan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, maka mereka cenderung memiliki rasa kewajiban moral untuk membalasnya melalui tindakan-tindakan yang melampaui peran formal mereka.

### Uji F Simultan

Digunakan untuk membuktikan kebenaran hipotesis dan mengetahui sejauh mana variabel bebas yang digunakan mampu menjelaskan variabel terikat. Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas (independen) secara bersama

terhadap variabel terikat (dependen). Uji dilakukan dengan langkah membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ .

Dasar pengambilan dalam uji ini ada 2 cara yaitu jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat. Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya variabel bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel terikat. Dan jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dan jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**Tabel 11.** Hasil Uji F Simultan

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	274.368	3	91.456	6.666	.001 <sup>b</sup>
	Residual	466.500	34	13.721		
	Total	740.868	37			

a. Dependent Variable: Organizational\_Citizenship\_Behavior  
b. Predictors: (Constant), Perceived\_Organizational\_Support, Komitmen\_Organisasi, Servant\_Leadership

Sumber: Output IBM SPSS Statistics

Berdasarkan Tabel 11. Hasil simultan pada kolom F di atas nilai  $F_{hitung}$  sebesar 6,666 sedangkan  $F_{tabel}$  diperoleh dari  $df_1 = k-1 = 4-1 = 3$ ,  $df_2 = n-k = 38-4 = 34$ . Maka diperoleh nilai  $F_{tabel} = 2,88$ . Nilai tersebut menjelaskan bahwa nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  karena  $6,666 > 2,88$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), *Servant Leadership* ( $X_2$ ), dan *Perceived Organizational Support* ( $X_3$ ) secara bersamaan memiliki pengaruh simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y$ ).

Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Podsakoff et al., 2000) serta (Kao et al., 2023) yang menyatakan bahwa faktor-faktor organisasi seperti komitmen organisasi, *servant leadership*, dan *perceived organizational support* berperan penting dalam mendorong perilaku *extra role* atau *organizational citizenship behavior* di lingkungan kerja.

## Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi, *servant leadership*, dan *perceived organizational support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Kantor Samsat Kuningan. Berdasarkan hasil analisis data, tujuan penelitian tersebut telah tercapai dengan diperolehnya temuan empiris yang menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, baik secara parsial maupun simultan.

Hasil pengujian terhadap pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi berkontribusi pada meningkatnya perilaku kerja sukarela yang melampaui tuntutan tugas formal. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk mengidentifikasi peran komitmen organisasi dalam membentuk OCB dapat dibuktikan secara empiris dalam konteks pegawai Kantor Samsat Kuningan.

Selanjutnya, hasil penelitian juga membuktikan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan kepada bawahan mampu mendorong pegawai untuk menampilkan perilaku ekstra peran. Pemimpin yang memberikan perhatian, keteladanan, dan pemberdayaan kepada pegawai menciptakan iklim kerja yang kondusif dan meningkatkan rasa kepercayaan serta loyalitas pegawai. Dengan demikian, tujuan penelitian dalam menguji pengaruh servant leadership terhadap OCB telah tercapai dan menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peranan strategis dalam membentuk perilaku kewargaan organisasi.

Hasil pengujian terhadap perceived organizational support (POS) juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi, baik dalam bentuk perhatian, penghargaan, maupun perlakuan yang adil, mendorong pegawai untuk membalasnya melalui perilaku kerja sukarela yang mendukung kinerja organisasi. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk menganalisis peran POS terhadap OCB dapat dibuktikan secara empiris pada lingkungan kerja Kantor Samsat Kuningan.

Secara simultan, komitmen organisasi, servant leadership, dan perceived organizational support terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi dalam menjelaskan variasi perilaku kewargaan organisasi pada pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa pencapaian tujuan penelitian tidak hanya terlihat dari pengaruh masing-masing variabel, tetapi juga dari kekuatan pengaruh kolektifnya dalam membentuk OCB.

Dengan tercapainya seluruh tujuan penelitian, hasil ini memberikan implikasi bahwa peningkatan komitmen pegawai, penerapan gaya kepemimpinan yang melayani, serta penguatan dukungan organisasi yang dirasakan merupakan strategi yang relevan untuk meningkatkan OCB secara berkelanjutan di lingkungan pelayanan publik, khususnya pada Kantor Samsat Kuningan.

## **5. Simpulan Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi, servant leadership, dan perceived organizational support berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai Kantor Samsat Kuningan, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan keterikatan pegawai terhadap organisasi, penerapan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, serta penguatan dukungan organisasi yang dirasakan mampu mendorong munculnya perilaku kerja sukarela yang melampaui tuntutan tugas formal. Dengan tercapainya tujuan penelitian, hasil ini menegaskan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang menitikberatkan pada aspek psikologis pegawai dan kualitas kepemimpinan sebagai strategi untuk meningkatkan OCB secara berkelanjutan dalam konteks organisasi pelayanan publik.

## **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, saran praktis ditujukan kepada pimpinan dan organisasi Kantor Samsat Kuningan agar terus mengembangkan penerapan servant

leadership dengan memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan, memberikan arahan yang jelas, serta menunjukkan keteladanan dalam bekerja. Selain itu, organisasi diharapkan dapat meningkatkan perceived organizational support melalui kebijakan nyata seperti pemberian penghargaan atas kinerja, penyediaan fasilitas kerja yang layak, serta kesempatan pengembangan kompetensi dan karier. Peningkatan dukungan organisasi dan penerapan kepemimpinan yang melayani diharapkan mampu memperkuat komitmen karyawan serta mendorong munculnya perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang mendukung efektivitas organisasi.

Sementara itu, saran teoretis bagi peneliti selanjutnya adalah menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi OCB, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi, serta memperluas populasi dan sampel penelitian agar hasilnya lebih representatif. Penelitian mendatang juga disarankan menggunakan pendekatan kualitatif atau mixed methods guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi munculnya perilaku OCB, khususnya pada sektor publik.

## 6. Daftar Pustaka

- Ahsan, M. J., & Khalid, M. H. (2025). Linking corporate social responsibility to organizational commitment: the role of employee job satisfaction. *Journal of Global Responsibility*, 16(3), 407–430. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2023-0012>
- Asamoah, K., & Bigodza, E. K. (2025). Servant leadership in crisis management: leadership response in the management of Covid-19 pandemic in Ghana. *Social Sciences and Humanities Open*, 12. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101763>
- Chen, C., Song, H., Wang, D., & Wang, B. (2025). How does perceived organisational support restrain social loafing of employees? The mediating role of self-efficacy and entrepreneurial bricolage. *Journal of Innovation and Knowledge*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100634>
- Chusnul Izha Rahmatus Sholikhah, & Agus Frianto. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan Tiara Supermarket. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 291–301.
- Dwika, I. A. P., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). KEADILAN ORGANISASIONAL, TRUST, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL BERPENGARUH TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen*, 9(6). <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i06.p08>.
- Ergun, E., Tunca, S., Cetinkaya, G., & Balcioğlu, Y. S. (2025). Exploring the Roles of Work Engagement, Psychological Empowerment, and Perceived Organizational Support in Innovative Work Behavior: A Latent Class Analysis for Sustainable Organizational Practices. *Sustainability (Switzerland)*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/su17041663>
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22). <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Gupta, A., Chadha, A., Kumar, M., Tewari, V., & Varma, A. (2026). Predicting employees' organizational citizenship behavior: A comparative study using artificial intelligence techniques. *Acta Psychologica*, 262.

- <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.106032>
- Harsanti, H. R., Sudibjo, N., Riady, S., & Yu, P. (2026). Beyond numbers and metrics: Ambidextrous behavior as a mediator between knowledge management, perceived organizational support, and research productivity in an Indonesian university. *Social Sciences and Humanities Open*, 13. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102514>
- Hatipoğlu, Z., & Akduman, G. (2025). The Mediating Role of Sustainable Leadership in Green Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: A Case Study in Turkey. *Sustainability (Switzerland)*, 17(11). <https://doi.org/10.3390/su17114991>
- Hock-Doepgen, M., Montasser, J. S., Klein, S., Clauss, T., & Maalaoui, A. (2025). The role of innovative work behavior and organizational support for business model innovation. *R and D Management*, 55(1), 7–26. <https://doi.org/10.1111/radm.12671>
- Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70–83. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0006>
- Huang, L., & Tsai, H. (2024). The effects of recovery experiences on hotel employees' subjective well-being, organizational citizenship behavior, and task performance. *International Journal of Hospitality Management*, 121. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103798>
- Huang, R. T. (2025). Exploring the roles of self-determined motivation and perceived organizational support in organizational change. *European Journal of Management and Business Economics*, 34(2), 193–210. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2022-0056>
- Iswibiarka Wibowo, S. N., Raka Ardiana, I. D. K., & Andjarwati, T. (2023). The Effect of Work Competency, Work Motivation, And Organizational Citizenship Behavior (OCB) On Organizational Commitment and Employee Performance at PT. Bina Ceria Bersama In Surabaya. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 3(2), 504–523. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v3i2.765>
- Kao, J. C., Cho, C. C., & Kao, R. H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082130>
- Lemoine, G. J., Eva, N., Smallfield, J., Hartnell, C. A., & Meuser, J. D. (2025). Fortifying Servant Leadership's Foundations: Five Core Questions to Guide Future Research. *Group and Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/10596011251376461>
- Li, L., Chen, C., & Wang, S. (2025). The impact of campus ostracism on organizational citizenship behavior: The roles of perceived insider status and resilience. *Acta Psychologica*, 253. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104719>
- Li, X., Xu, Y., & Huang, D. (2025). Exploring the interplay between social connectedness, job control, and organizational commitment: the mediating role of work engagement among Chinese teachers. *BMC Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02355-2>
- Mahmutoglu, C., Celep, C., & Kaya, A. (2025). The impact of school administrators'

- influence tactics on teachers' organizational commitment: the role of learning agility. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1549328>
- Makumbe, W. (2025). Linking ethical leadership to organisational citizenship behaviour and organisational commitment in public entities: the mediating role of perceived organisational support. *Journal of Management Development*, 1–15. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2025-0169>
- Nantamu, S., Grazi, A., & Cromie, S. (2025). Testing turnover intentions and organizational justice on servant leadership: a validation of the servant leadership survey scale in sub-Saharan Africa. *Leadership in Health Services*, 38(5), 16–34. <https://doi.org/10.1108/LHS-05-2024-0048>
- Neves, P. C., Palma-Moreira, A., Andrade, C., & Au-Yong-Oliveira, M. (2024). Organizational citizenship behavior: adaptation and validation of the OCB scale CCOE-R. *Frontiers in Psychology*, 15(December), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1475011>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Perdana, I. K. H., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh Servant Leadership Dan Trust in Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6), 3225–3251.
- Planer, D. G. (2019). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in The Public and Private Sectors. *Sustainability (Switzerland)*, 11, 1–20.
- 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.
- Pramono, G. P., & Purwaningrum, D. (2022). Mediation Model of Job Satisfaction Determinants. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 2854–2862.
- Prasetyo, K. D. (2021). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Servant Leadership, & Komitmen Organisasi Terhadap. 10, 1–11.
- Putra, B. A. I., & Dewi, A. A. S. K. (2016). TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR Bagus Asta Iswara Putra 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ( Unud ), Bali, Indonesia Sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi organisasi dalam usaha organisasi untuk bertahan dan dalam per. 5(8), 4892–4920.
- Saleh, M. S. M., Abdelwahid, A. E. E. A., Elsabahy, H. E., Eltahan, A. A., & Ata, A. A. (2025). Visionary leadership: the mediating role of organizational support on nurse interns' creativity and organizational effectiveness. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02951-y>
- Santol, M. A. bin, Hamzah, S. R. binti, Ismail, I. A. bin, & Asimiran, S. bin. (2022). The Mediating Role of Organizational Commitment on the Relationship of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Culture with Good Governance among Malaysian Civil Servants. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(8).

- <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i8/14601>
- Stark, H. P., Smith, R. W., & Carter, N. T. (2025). Organizational Commitment Profiles and Employee Well-Being: Exploratory and Confirmatory Latent Profile Analyses. *Occupational Health Science*, 9(3), 639–673. <https://doi.org/10.1007/s41542-025-00225-2>
- Sutanto, M. (2018). Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Organizational Trust Sebagai Variabel .... *Agora*, 6(1), 1–10.
- Toska, A., Dimitriadou, I., Togas, C., Nikolopoulou, E., Fradelos, E. C., Papathanasiou, I. V., Sarafis, P., Malliarou, M., & Saridi, M. (2025). Quiet Quitting in the Hospital Context: Investigating Conflicts, Organizational Support, and Professional Engagement in Greece. *Nursing Reports*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/nursrep15020038>
- van Dierendonck, D., Lv, F., & Xiu, L. (2026). Servant leadership, meaningfulness and flow: an upward spiral. *Journal of Positive Psychology*, 21(1), 56–66. <https://doi.org/10.1080/17439760.2024.2427578>
- Waheed, A., Hussain, S., Waheed, S., Huang, J., & Ismail, M. (2025). Harmony in Chinese higher education institutions: The Nexus of socially responsible HRM, organizational citizenship behavior, psychological contract, and ethical empowerment. *Acta Psychologica*, 261. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105834>
- Wilhelm, B., Simarasl, N., Riar, F. J., & Kellermanns, F. W. (2024). Organizational citizenship behavior: understanding interaction effects of psychological ownership and agency systems. *Review of Managerial Science*, 18(1), 1–27. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00610-z>
- Wu, Z., Li, Q., & Zhang, B. (2025). The role of innovation and entrepreneurship employee training programs in enhancing organizational commitment from the perspective of industry–education integration. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1527741>