



Pengaruh *self efficacy* dan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job crafting* pada karyawan

Rayhan Amri Putra Baskoro^{1*}, Khoirur Rozaq¹

¹Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

*Email korespondensi: rayhan.19128@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This research aims to examine and analyze the influence of self-efficacy and servant leadership on organizational citizenship behavior through job crafting among employees of PDAM Kota Surabaya. The study adopts a quantitative research approach, and the sampling technique employed is proportionate random sampling, with a sample size of 136 respondents. Statistical analysis in this research utilizes Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS 24 software. The findings confirm that self-efficacy has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, while servant leadership also has a positive and not significant impact on organizational citizenship behavior. Additionally, self-efficacy has a positive and significant influence on job crafting, and servant leadership similarly affects job crafting positively and significantly. Job crafting, in turn, has a positive and significant impact on organizational citizenship behavior. Furthermore, job crafting mediates the influence of both self-efficacy and servant leadership on organizational citizenship behavior.

Keywords: job crafting; organizational citizenship behavior; self efficacy; servant leadership.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi faktor utama sebagai penentu perusahaan untuk berhasil dalam melaksanakan operasional perusahaan serta sumber daya manusia menjadi aset yang berperan untuk tercapainya tujuan, visi dan misi perusahaan (Sulistyowati & Hadi, 2021). Dalam upaya mencapai tujuan organisasi suatu organisasi tidak hanya bergantung dengan perangkat penunjang pekerjaan yang modern, namun juga bergantung pada manusia sebagai pelaksananya serta seberapa jauh anggota berkontribusi dengan baik dalam pelaksanaan tugas serta tanggung jawabnya (Yoanita *et al.*, 2023). Kesuksesan organisasi juga tergantung dari karyawannya yang bersedia menjalankan pekerjaan melebihi tugas semestinya atau karyawan 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 karyawan yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* (Hendrawan *et al.*, 2017).

Dalam upaya meningkatkan *organizational citizenship behavior* yang bisa berdampak baik bagi perusahaan, faktor yang memengaruhinya ialah *self efficacy* pada diri karyawan (Saadi, 2021). *Self efficacy* dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior* dikarenakan bisa membuat individu menyelesaikan perihal lain diluar kewajibannya saat berkerja (Cohen & Abedallah, 2015). Ketika karyawan menyadari kemampuan dirinya, maka karyawan dapat merasakan tingkat kepercayaan diri yang tinggi, ketika rasa percaya diri itu telah meningkat maka karyawan akan melaksanakan hal positif untuk perusahaan (Adi *et al.*, 2022).

Menurut Prasetyo *et al.* (2022) seseorang dengan tingkat *self efficacy* yang tinggi maka memperlihatkan kepercayaan diri yang tinggi atas kemampuannya, memberi bantuan kepada rekan kerja serta memiliki kepuasan atas pekerjaannya, seseorang yang puas akan pekerjaan yang dilaksanakan biasanya berkeinginan berkontribusi semakin jauh didalam pekerjaannya meskipun tidak mendapatkan penghargaan, individu dengan tingkatan *self efficacy* yang rendah beranggapan bahwasanya ia tidak

bisa menjalankan pekerjaan di sekelilingnya, ketika kondisi yang sulit seseorang dengan tingkatan *self efficacy* rendah berkecenderungan untuk menyerah.

Kesuksesan sebuah perusahaan tidak terlepas dari peran pemimpinnya, pemimpin menjadi seseorang yang bisa memengaruhi serta menjadikan seseorang disekitarnya termasuk karyawan mentaatinya (Luthans, 2015). Pentingnya seorang karyawan dalam sebuah perusahaan membuat seorang karyawan membutuhkan perhatian yang serius terhadap pekerjaan yang dilaksanakannya agar hasil dari perusahaan akan tercapai secara maksimal (Silaban & Nastiti 2022). Salah satu gaya kepemimpinan diantara banyak model gaya kepemimpinan adalah *servant leadership*.

Menurut Setyaningrum et al. (2017) *servant leadership* dapat memberikan karyawan keleluasaan dalam berkerja, hal ini terjadi dikarenakan *servant leadership* sanggup memenuhi kebutuhan fisik, spiritual, emosional serta mewujudkan lingkungan organisasi yang baik. Menurut Sandra & Suwandana (2018) *servant leadership* memengaruhi *organizational citizenship behavior* secara signifikan. Menurut Fanny & Admaja (2017) prioritas utama dari *servant leadership* membantu pengikutnya untuk mengoptimalkan kapasitas yang dimiliki pengikutnya dengan maksimal, seseorang yang mempunyai pemimpin dengan sifat melayani biasanya meniru perilaku mereka saat berinteraksi yang dapat menciptakan perilaku tingkat tinggi dari *organizational citizenship behavior*.

Karyawan dalam perusahaan memiliki strategi untuk menyesuaikan karakteristik dari pekerjaan baik secara kemampuan serta kebutuhan karyawan tersebut sehingga pekerjaan yang dilaksanakan bisa semakin bermakna bagi dirinya. Perihal tersebut dilakukan untuk mengatasi tuntutan pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan agar seimbang dengan sumber daya yang dimilikinya. Menurut Ghitulescu (2006) dalam Azmi & Fajrianti (2018) *job crafting* terpengaruh dari beberapa faktor, yaitu kompleksitas tugas yang ada serta kepemimpinan. Menurut Saadi (2021) *job crafting* dilakukan oleh karyawan dengan melakukan perubahan pada aspek pekerjaannya, contohnya ialah ketika mereka melakukan interaksi dengan rekan kerja ataupun dengan atasan ketika menginginkan saran serta memberi bantuan mengenai pekerjaan, interaksi antar karyawan tentu saja akan mendorong terciptanya *organizational citizenship behavior*.

Penelitian Ingusci et al. (2019) mengungkapkan bahwa *job crafting* memediasi hubungan antara *self efficacy* terhadap *organizational citizenship behavior*, *job crafting* yang didukung oleh *self efficacy* yang ada pada diri karyawan dapat menambah *organizational citizenship behavior* sehingga dapat memudahkan perusahaan meraih tujuan. Kemudian penelitian dari Saadi (2021) mengemukakan bahwasanya *job crafting* tidak bisa memediasi pengaruh *self efficacy* pada *organizational citizenship behavior*. *Job crafting* juga dapat memediasi pengaruh tidak langsung antara *servant leadership* pada *organizational citizenship behavior*, menurut Ghitulescu (2006) faktor eksternal terpenting bagi hadirnya *job crafting* pada karyawan adalah kepemimpinan. Sikap pelayanan yang baik dari pemimpin para karyawan dapat mudah melakukan perilaku *job crafting* (Bavik et al., 2017). Penelitian dari Jaya (2022) memperoleh hasil bahwasanya *servant leadership* memengaruhi *organizational citizenship behavior* melalui *job crafting*.

Penelitian ini dilaksanakan di PDAM Kota Surabaya Direktorat Pelayanan yang dimana Direktorat Pelayanan merupakan garda terdepan dari perusahaan dalam melayani pelanggan. Podsakoff et al. (1997) meneliti secara khusus keterkaitan antara *organizational citizenship behavior* dengan kualitas pelayanan. Hasil riset mengungkapkan bahwa perusahaan yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawannya dengan tingkatan yang tinggi, tergolong rendah dalam menerima keluhan dari konsumen lalu penelitian tersebut menemukan bahwa semakin tinggi tingkatan *organizational citizenship behavior* pada karyawan akan membuat semakin meningkatnya kepuasan konsumen terhadap perusahaan.



Sumber : PDAM Kota Surabaya

Gambar 1. KELUHAN PELANGGAN PDAM KOTA SURABAYA

Pada tahun 2018 hingga tahun 2022 terdapat laporan keluhan pelanggan PDAM Kota Surabaya. Pada data tersebut menunjukkan bahwa terdapat kenaikan sepanjang tahun 2021 hingga tahun 2022 pada tingkatan keluhan pelanggan yang dimana tidak semua keluhan pelanggan dapat terselesaikan. Hal ini menjadi catatan tersendiri bagi PDAM Kota Surabaya, harapan kedepannya keluhan yang disampaikan oleh pelanggan serta tingkat keluhan yang tidak dapat terselesaikan dapat menurun.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* diatas maka tujuan pada penelitian ini adalah membahas pengaruh *self efficacy* dan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job crafting* pada PDAM Kota Surabaya.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Self Efficacy

Self efficacy merupakan suatu rasa keyakinan seseorang untuk mengatur dan melakukan tindakan yang diperlukan agar dapat menyelesaikan tugas tertentu (Bandura 1997). Silvia *et al.* (2010) menyatakan bahwasanya *self efficacy* adalah suatu hal yang menyangkut kepercayaan seseorang akan kemampuan yang dimilikinya dalam meraih tingkat atau capaian yang telah ditetapkan. Menurut Yoman *et al.* (2018) *self efficacy* adalah kemampuan individu atas dirinya supaya mendorong sumber daya kognitif dan melakukan sesuatu yang dibutuhkan guna menyelesaikan suatu pekerjaan. Agar dapat meraih keberhasilan serta dihargai hasil kerjanya, individu memiliki tingkat kepercayaan terhadap kemampuan mereka dalam melaksanakan dan menyusun tindakan yang diperlukan, tingkat kepercayaan tersebut ialah *self efficacy* (Putri, 2022). Penelitian ini menggunakan indikator dari Ardanti & Rahardja (2017) yaitu karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan diri, karyawan dapat beradaptasi dengan pekerjaan didalam perusahaan, karyawan merasa pekerjaan yang dikerjakan memenuhi ekspektasi, karyawan mempunyai kemampuan pengetahuan secara teknis dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan merasa memiliki kemampuan yang sama atau lebih dari merasa pengalaman dalam pekerjaan sebelumnya membantu karyawan percaya diri dalam menghadapi pekerjaan.

Servant Leadership

Servant leadership merupakan model *altruistic* kepemimpinan yang bisa mengubah diri individu serta mampu mengembangkan organisasi supaya mempermudah organisasi mencapai tujuan (Russell *et al.* 2002). Menurut Barbuto & Wheeler (2006) *servant leadership* adalah sebuah kepemimpinan yang berasal dari hati yang tulus agar melayani serta mengutamakan kepentingan karyawan dan menjadikannya sebagai rekan kerja dan menciptakan hubungan yang erat antar satu dan yang lainnya. *Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan baru yang memiliki sikap antusias dalam melayani bawahan atau orang lain, hal tersebut dilakukan dengan bersinergi dengan pegawai, menimbulkan rasa kebersamaan pada pegawai (Kamanjaya *et al.*, 2017). Penelitian ini menggunakan indikator dari Sapengga (2018) yaitu *love, empowerment, vision, humility, trust*.

Job Crafting

Definisi dari *job crafting* adalah sebuah perubahan batasan dan kondisi tugas pekerjaan, hubungan kerja dan arti pekerjaan (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Menurut Tian *et al.* (2021) *job crafting* ialah proses menyusun kembali pekerjaan bottom up yang dimana secara proaktif melakukan penyesuaian antara sumber daya dan tuntutan pekerjaan guna dapat mengembalikan kesesuaian antara pegawai dan lingkungannya. Lee & Oh (2020) mendefinisikan *job crafting* sebagai suatu kegiatan dimana karyawan melakukan sebuah perubahan demi tugas yang dijalankan, dan berupaya agar menjadikan pekerjaan yang mereka lakukan menjadi semakin bermakna dengan mencoba metode baru agar menambah kelengkapan tugas, berupaya supaya mendorong kualitas hubungannya dengan anggota lain serta memaknai tujuan dari tugas yang ada secara penuh makna. *Job crafting* ialah aktivitas yang dilakukan oleh karyawan untuk membentuk tugas, lingkungan dan pola pikir agar tercipta kondisi kerja yang lebih berarti (Hooff, 2014). Penelitian ini menggunakan indikator dari Tims *et al.* (2012) yang terdiri dari *increasing structural job resources, decreasing hindering job demands, increasing social job resources* dan *increasing challenging job demands*.

Organizational Citizenship Behavior

Menurut Vipraprastha *et al.* (2018) *organizational citizenship behavior* perilaku inisiatif seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang bukan *job description* nya, namun karyawan melakukannya dengan rela dan tidak berharap timbal balik. Perilaku *Organizational citizenship behavior* juga didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang mau untuk membantu rekan kerja sekaligus perusahaan secara sukarela yang sebenarnya perilaku tersebut bukan tuntutan utama bagi individu Triyanthi & Subudi (2018). Menurut Asiedu *et al.* (2014) *organizational citizenship behavior* sebagai sebuah perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang tidak mempunyai keterkaitan terhadap apresiasi dan penghargaan resmi dari organisasi dan mampu membuat organisasi berfungsi dengan efektif. *Organizational citizenship behavior* sendiri merupakan perilaku yang melampaui persyaratan formal pekerjaan dan bermanfaat bagi organisasi (Spector 2000, dalam Nurhidayah *et al.*, 2017). Penelitian ini menggunakan indikator dari Habeeb (2019) yaitu *altruism, civic virtue, courtesy, sportsmanship*.

Pengaruh Antar Variabel

Self efficacy ialah suatu keyakinan individu sanggup melaksanakan tugas-tugas baru ataupun tugas-tugas yang sulit, atau menyelesaikan pekerjaan yang ada. Individu dengan tingkat *self efficacy* tinggi menunjukkan kepercayaan diri terhadap kemampuan yang dimilikinya, dengan rela memberi bantuan untuk sesama pekerja dan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka individu berkeinginan untuk andil semakin jauh dari pekerjaan utamanya meskipun tidak mendapatkan penghargaan (Prasetyo *et al.*, 2022). Penelitian dari Syamsuddin *et al.* (2017) mengemukakan bahwasanya *self efficacy* bisa merujuk pada kepuasan kerja karyawan yang bisa memicu terjadinya *organizational citizenship behavior*. Penelitian Dewi & Sudibya (2016), Dalimunthe & Iwan (2020) & Rivaldi *et al.* (2023) menemukan bahwasanya *self efficacy* karyawan yang tinggi bisa meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan.

H1 : Terdapat pengaruh positif *self efficacy* terhadap *organizational citizenship behavior*

Prioritas utama dari *servant leadership* membantu pengikutnya untuk mengoptimalkan kapasitas yang dimiliki pengikutnya dengan maksimal, seseorang yang mempunyai pemimpin dengan sifat melayani biasanya menirukan perilakunya saat berinteraksi yang dapat menciptakan perilaku tingkat tinggi dari *organizational citizenship behavior* (Fanny & Admaja, 2017). *Servant leadership* merupakan sebuah kecenderungan dari seorang atasan untuk mengutamakan anggota serta menganggap dan memperlakukan anggota supaya saling terlibat dan atasan dengan anggota memiliki kedekatan sehingga dapat memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* (Anggraeni *et al.*, 2023).

Penelitian dari Sandra & Suwandana (2018) menemukan *servant leadership* mempunyai pengaruh positif signifikan pada *organizational citizenship behavior* yang berarti semakin baik perilaku *servant*

Rayhan Amri Putra Baskoro & Khoirur Rozaq. Pengaruh *self efficacy* dan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job crafting* pada karyawan

leadership maka *organizational citizenship behavior* cenderung terwujud. Perihal tersebut sejalan dengan penelitian Devanita et al. (2020) *servant leadership* berpengaruh positif signifikan pada *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT. Matahari Departement Store Tbk. Samarinda.

H2 : Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*

Seorang karyawan yang mempunyai *self efficacy* rendah lebih memilih untuk berada di zona aman supaya menghindari dari permasalahan sebab karyawan menganggap sesuatu yang baru sebagai suatu permasalahan. Perihal yang bisa memicu adanya *job crafting* ialah adanya inisiasi serta rasa kemauan dari dirinya dengan sikap proaktif supaya pekerjaan yang dilakukannya bisa semakin menarik dan menjadi berarti (Rodam & Husna, 2022). Penelitian dari Tims et al. (2014) mengemukakan bahwasanya *self efficacy* berpengaruh positif pada *job crafting* perihal ini didasari dengan karyawan dengan tingkatan *self efficacy* yang tinggi mempunyai tingkat kepercayaan diri dalam merubah pekerjaannya berdasarkan kemampuannya serta kebutuhan karyawan dalam berkerja. Perihal tersebut juga selaras dengan penelitian Saadi (2021) mengemukakan bahwasanya *self efficacy* berpengaruh positif pada *job crafting*, tingginya *self efficacy* menjadikan karyawan merasa percaya dalam menyelaraskan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan kerjanya.

H3 : Terdapat pengaruh positif *self efficacy* terhadap *job crafting*

Model kepemimpinan yang melayani dapat memberi dampak positif bagi otonomi kerja karyawan, perihal tersebut menunjukkan bahwasanya seorang pemimpin yang mau mendengar saran, memperhatikan, memerdulikan, memberdayakan serta selalu memotivasi karyawannya. Hal tersebut bisa membuat karyawan mberbuat secara optimal dalam menerapkan otonomi kerja serta membuat karyawan secara optimal meningkatkan kemampuan dalam mendesain pekerjaannya yang membuat karyawan dengan bebas dalam mengelola pekerjaannya sendiri (Triatmoko & Ahyar, 2023). Penelitian dari Khan et al. (2022) pada 680 pekerja perusahaan jasa di Negara Pakistan menunjukkan bahwa *servant leadership* memengaruhi *job crafting* karyawan secara signifikan. Perolehan tersebut juga selaras dengan perolehan penelitian dari Mahendri et al. (2022) bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan pada *job crafting*.

H4 : Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap *job crafting*

Job crafting merupakan sebuah perubahan yang dilaksanakan karyawan supaya menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaannya dan sumber daya pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan juga kebutuhannya (Tims et al., 2012). *Job crafting* pada karyawan dapat meningkatkan variasi pekerjaan yang memiliki dampak pada berbagai interaksi terjadi yang bisa menimbulkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan (Tims et al., 2015). Shusha (2014) mengemukakan bahwasanya tingginya *job crafting* yang dilaksanakan karyawan bisa meningkatkan *organizational citizenship behavior* didalam perusahaan misalnya karyawan taat pada aturan perusahaan serta menjaga sumber daya. *Job crafting* karyawan dilakukan dengan dengan cara mengubah aspek pekerjaannya, misalnya caranya melaksanakan interaksi bersama sesama pekerja atau pimpinan di tempat kerja terkait dengan meminta saran atau bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, interaksi antar karyawan bisa memunculkan *organizational citizenship behavior* (Saadi, 2021).

H5 : Terdapat pengaruh positif *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior*

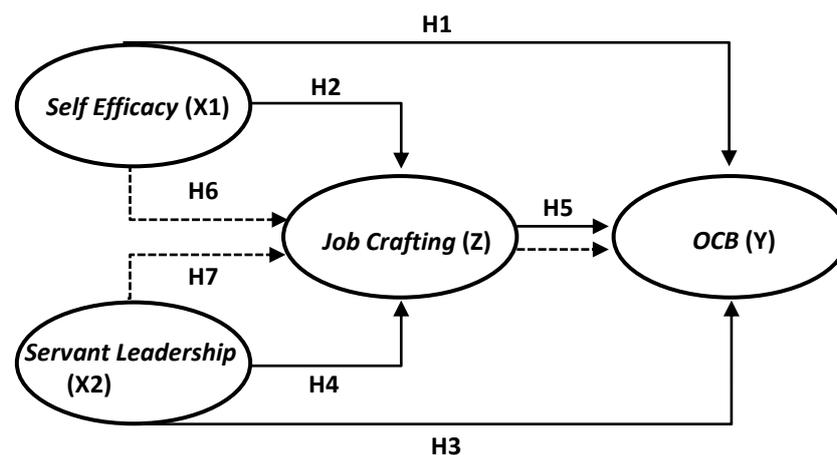
Self efficacy adalah sebuah kepercayaan seseorang pada kompetensi didalam dirinya disaat menuntaskan suatu tuntutan dari pekerjaan dengan memanfaatkan sumber daya emosional dan juga seluruh tindakan yang dibutuhkan (Carter et al., 2018). Karyawan dengan tingkatan *self efficacy* tinggi dapat menjadikan karyawan semakin percaya diri untuk merubah pekerjaannya (Tims et al., 2014). Penelitian dari Ingusci et al. (2019) yang dilaksanakan terhadap 361 karyawan di perusahaan yang berbeda di italia menemukan bahwa *job crafting* dapat memediasi hubungan antara *self efficacy* dan *organizational citizenship behavior*. Hal yang berbeda ditemukan pada penelitian Saadi (2021) bahwa

job crafting tidak bisa memediasi pengaruh *self efficacy* pada *organizational citizenship behavior*, hal ini didasari pelaksanaan *job crafting* pada karyawan yang sifatnya personal dimana masih dialami individu itu sendiri tidak memengaruhi karyawan yang lainnya, perusahaan juga dirasa masih belum mendukung pelaksanaan *job crafting* sehingga perubahan yang dilaksanakan oleh karyawan dirasa belum maksimal.

H6 : *Job crafting* memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap *organizational citizenship behavior*

Model kepemimpinan yang melayani dapat berkontribusi positif kepada *job crafting*. Perihal tersebut memiliki arti bahwasanya pemimpin yang memiliki sikap mendengarkan saran dari bawahan, memerhatikan bawahnya, peduli terhadap bawahnya, memberdayakan bawahnya dan dapat memotivasi bawahnya dapat meningkatkan kemampuan seorang bawahan atau karyawannya dalam mendesain ulang pekerjaan sesuai dengan inisiatif mereka (Triatmoko & Ahyar 2023). Karyawan melaksanakan *job crafting* dengan mengubah aspek kerjanya, misalnya cara karyawan saling berinteraksi dengan rekan kerjanya atau pemimpin yang ada untuk mendapatkan arahan atau membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan, interaksi karyawan yang bisa menimbulkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan (Saadi 2021). Penelitian dari Jaya (2022) pada karyawan PT. Indomacro Prismatama menemukan bahwa seorang manajer mempunyai rasa kepercayaan tersendiri untuk karyawannya supaya semakin mandiri serta bisa dijadikan sosok yang memiliki kualitas saat berkerja dan diharuskan mengembangkan kearah yang lebih tinggi misalnya perilaku *organizational citizenship behavior*. Pada penelitian yang sama ditemukan bahwasanya *servant leadership* berpengaruh signifikan pada *organizational citizenship behavior* melalui *job crafting*.

H7 : *Job crafting* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*



Sumber: diolah penulis (2024)

Gambar 2. KERANGKA KONSEPTUAL

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan mempergunakan metode *probability sampling* melalui metode *proportionate stratified random sampling* sebagai metode untuk memperoleh sampel. *proportionate stratified random sampling* merupakan teknik yang digunakan bilamana didalam populasi terdapat anggota yang tidak homogen dan berstrata proporsional (Sugiyono, 2019). Sampel pada penelitian ini sebanyak 136 karyawan Direktorat Pelayanan PDAM Kota Surabaya. Survey dilakukan dengan menggunakan kuisioner online berskala likert 5 poin. Teknik analisis data yang

digunakan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *software* AMOS 24.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, kuesioner diberikan kepada 136 karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki laki sebanyak 110 orang (81 %) sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 26 orang (19%). Karyawan berusia 20 – 30 tahun sebanyak 20 orang (15%), berusia 30 – 45 tahun sebanyak 57 orang (42%) dan berusia diatas 45 tahun sebanyak 59 (43%). Dapat disimpulkan bahwa responden berusia diatas 45 tahun menjadi responden dengan jumlah terbanyak pada penelitian ini. responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 68 orang (50%), responden dengan pendidikan terakhir D3 sebanyak 8 orang (6%) dan responden dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 60 orang (44%). Dapat disimpulkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK menjadi responden terbanyak pada penelitian ini.

Hasil Uji Validitas

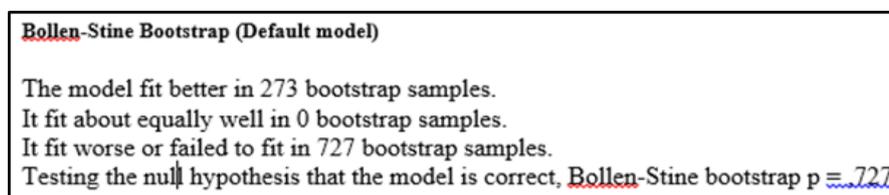
Teknik *convergent validity* yang digunakan pada penelitian ini menggunakan kriteria berdasarkan nilai *factor loading* yang harus memiliki nilai diatas 0,500 agar dapat dinyatakan valid. Berdasarkan pengujian ditemui beberapa item pernyataan yang tidak masuk dalam kategori valid karena memiliki nilai *loading factor* dibawah 0,500 yaitu diantaranya SL 8, JC 4, JC 7, OCB 8, OCB 10 sehingga item tersebut harus dihapus agar dapat dilanjutkan ke tahap pengujian selanjutnya.

Hasil Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas pada penelitian ini menggunakan nilai *construct reliability* yang besarnya harus di atas 0,700 dengan kategori baik, namun rentang nilai 0,600 – 0,700 masih dapat diterima dengan syarat nilai validitas baik. Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai C.R. dari setiap variabel telah memenuhi syarat.

Hasil Uji Normalitas Data

Kriteria yang digunakan untuk mengukur normalitas data dalam penelitian ini yaitu *nilai c.r. skewness* dan *nilai c.r. kurtosis* yang berada pada kisaran +2,58 hingga -2,58. Berdasarkan hasil pengujian secara *multivariate* didapati bahwa nilai normalitas *multivariate* berada diluar nilai kriteria normalitas, dengan besaran nilai 3,169. Namun menurut Ghozali (2017) Penyimpangan pada normalitas data dapat diteliti kembali dengan menggunakan teknik *bootstrapping* untuk melaksanakan *resampling*. Nilai P dari bollen-stine bootstrap harus > 0,05, bilamana nilai P memenuhi kriteria maka pengujian dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.



```
Bollen-Stine Bootstrap (Default model)
The model fit better in 273 bootstrap samples.
It fit about equally well in 0 bootstrap samples.
It fit worse or failed to fit in 727 bootstrap samples.
Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap p = .727
```

Sumber: Output SEM AMOS, 2024

Gambar 3. UJI BOLLEN-STINE BOOTSTRAP

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai $p = 0,727$ yang menandakan bahwa uji tahap selanjutnya bisa dilaksanakan.

Hasil Evaluasi Outlier

Multivariate outliers dilakukan melalui penggunaan kriteria Mahalanobis Distance pada tingkat p dalam penelitian ini menggunakan pernyataan sebanyak 34, dalam menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chisquare* pada derajat bebas sebesar 34 (jumlah pernyataan) pada tingkat $p < 0.001$ ialah $\chi^2(34; 0,001) = 65,247$, sehingga dalam pengolahannya didapatkan nilai *Malanhobis Distance*

sebesar 65,247. Berdasarkan hasil output AMOS 24 didapatkan hasil menunjukkan bahwa data jarak Mahalanobis tertinggi yaitu sebesar 58,353 yang mana nilai tersebut masih di bawah batas maksimum Multivariate Outlier yang nilainya sebesar 65,247.

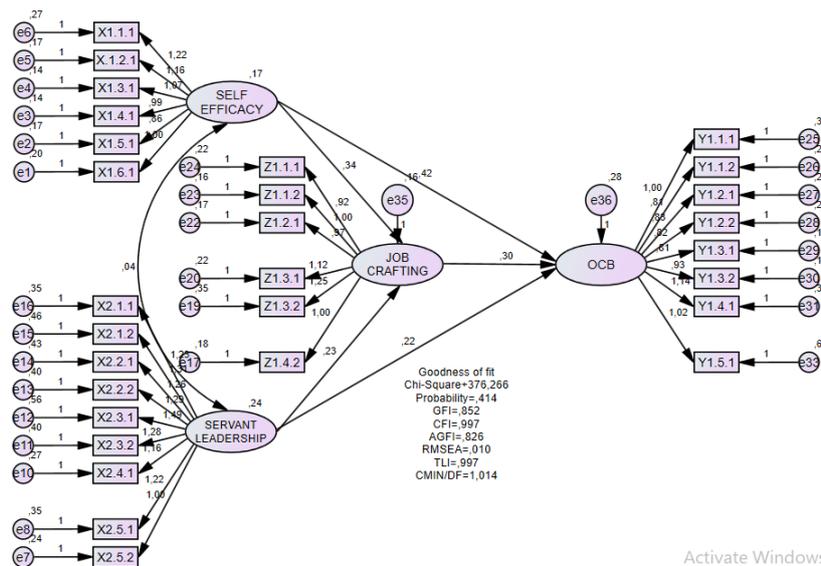
Hasil Uji Kelayakan Model

Tabel 1.
HASIL UJI GOODNESS OF FIT

Ukuran	Cut of Values	Hasil	Keterangan
X^2	Lebih kecil lebih baik	376.266	
Significance Probability (p)	≥ 0.05	0.414	Good fit
RMSEA	≤ 0.08	0.010	Good fit
GFI	≥ 0.90	0.852	Marginal fit
AGFI	≥ 0.90	0.826	Marginal fit
CMIN/DF	≤ 2.00	1.014	Good fit
TLI	≥ 0.95	0.997	Good fit
CFI	≥ 0.95	0.997	Good fit

Sumber: Output SEM AMOS, 2024

Pada penelitian ini menggunakan 8 kriteria goodness of fit yang dimana terdapat 2 kriteria yang tidak memenuhi syarat atau *marginal fit* yaitu GFI dengan nilai 0.852 dan AGFI dengan nilai 0.826. Uji kelayakan tersebut dapat diterima dikarenakan 6 dari 8 kriteria *goodness of fit* lolos dalam uji kelayakan model.



Sumber: Output AMOS 24 (diolah oleh penulis)

Gambar 4. DIAGRAM AMOS

Hasil Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini menggunakan kriteria nilai critical ratio yang lebih besar atau sama dengan 1,96 ($CR \geq 1,96$) dan nilai $P < 0,05$ agar variabel eksogen dinyatakan berpengaruh terhadap variabel endogen. Kemudian untuk mengetahui hubungan yang sejalan atau searah dan hubungan yang berlawanan arah, maka dapat dilihat pada nilai *estimate*, bila nilai *estimate* positif maka menunjukkan hubungan yang sejalan atau searah, sedangkan nilai *estimate* negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah.

Tabel 2.
HASIL UJI HIPOTESIS

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P.</i>
SE → OCB	,281	,155	2,715	,003
SL → OCB	,117	,092	1,878	,087
SE → JC	,317	,113	3,049	,004
SL → JC	,258	,069	2,632	,009
JC → OCB	,216	,144	2,077	,049
SE→JC→OCB	,069			,025
SL→JC→OCB	,056			,026

Sumber : *Output SEM AMOS, 2024*

Berdasarkan table 2, H1 diterima karena nilai CR sebesar 2,715 (>1,96), dengan nilai P sebesar 0,003 (<0,05) artinya *self efficacy* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. H2 ditolak karena nilai CR sebesar 1,878 (<1,96), dengan nilai P sebesar 0,087 (>0,05) artinya *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. H3 diterima karena nilai CR sebesar 3,049 (>1,96), dengan nilai P sebesar 0,004 (<0,05) artinya *self efficacy* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *job crafting*. H4 diterima karena nilai CR sebesar 2, 632 (>1,96), dengan nilai P sebesar 0,009 (<0,05) artinya *servant leadership* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *job crafting*. H5 diterima karena nilai CR sebesar 2,077 (>1,96), dengan nilai P sebesar 0,049 (<0,05) artinya *job crafting* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. H6 diterima karena nilai P 0,025 (<0,05) artinya *job crafting* mampu memediasi hubungan pengaruh antara *self efficacy* terhadap *organizational citizenship behavior*. H7 diterima karena nilai P 0,026 (<0,05) artinya *job crafting* mampu memediasi hubungan pengaruh antara *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Tabel 3.
UJI SQUARED MULTIPLE CORRELATION

Variabel	Estimate
<i>Job Crafting</i>	,203
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	,249

Sumber: *Output SEM AMOS, 2024*

Hasil uji pada SEM AMOS 24 menghasilkan nilai dari *squared multiple correlation* pada *job crafting* sebesar 0,203 yang berarti pengaruh *self efficacy* dan *servant leadership* terhadap *job crafting* sebesar 20,3 % sedangkan pengaruh *self efficacy*, *servant leadership* dan *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 24,9 %.

Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. H1 diterima. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara Pada praktik yang terjadi pada salah satu karyawan bagian pelayanan, para karyawan menghadapi pekerjaan sehari-hari secara berulang walaupun dengan model permasalahan yang berbeda, baik pekerjaan dalam menyelesaikan permasalahan yang bersifat teknis (pendistribusian air, pelayanan pelanggan) serta karyawan yang menghadapi pekerjaan bersifat non teknis (hubungan pelanggan, penertiban) sehingga karyawan beranggapan bahwa pekerjaan yang dilakukan telah sesuai dengan kemampuan yang ada pada diri karyawan sehingga timbulah rasa keyakinan dari diri karyawan dalam menghadapi pekerjaannya. Salah satu praktik yang terjadi di lapangan yaitu ketika terdapat suatu proyek dalam pembenahan sistem distribusi air di suatu titik maka karyawan yang telah menyelesaikan pekerjaannya tergerak untuk membantu dalam menyelesaikan proyek yang masih belum usai walaupun hal tersebut bukan tanggung

jawab utamanya. Hal ini dapat timbul karena didasari rasa keyakinan karyawan dalam menghadapi pekerjaannya sehingga dengan perasaan yakin karyawan dapat membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan. Kontribusi tersebut dapat membuat penyelesaian pekerjaan bagian pelayanan menjadi lebih cepat teratasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Dalimunthe & Iwan (2020) Dewi & Sudibya (2016) yang menyatakan *self efficacy* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. H2 ditolak, terdapat faktor lain yang memengaruhi *organizational citizenship behavior* pada karyawan PDAM Kota Surabaya, pada praktiknya terdapat suatu hal yang sangat vital bagi karyawan dalam berkerja yaitu *teamwork* atau kerja sama antar karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Dalam berkerja karyawan menghadapi beban pekerjaan yang beragam, beban kerja yang dihadapi oleh tim lapangan tentunya memiliki beban kerja yang cukup berat dikarenakan kasus permasalahan yang dihadapi oleh karyawan cukup berdampak terhadap pelayanan PDAM Kota Surabaya terhadap pelanggan. Karyawan dalam menghadapi hal tersebut tentunya menerapkan kerja sama agar pekerjaan dan permasalahan yang dihadapi dapat teratasi dengan cepat dan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Puspasari (2023) dan Prabowo & Roy (2013) yang menyatakan *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Job Crafting*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting*. H3 diterima, berdasarkan praktik di lapangan dalam berkerja pada salah satu karyawan PDAM Kota Surabaya Bagian Pelayanan tingkatan *self efficacy* membuat karyawan memiliki rasa kepercayaan dalam melakukan penyeimbangan antara tuntutan dalam berkerja dengan kemampuan yang dimilikinya. Karyawan memiliki keyakinan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dengan hasil yang ingin dicapai serta hal tersebut dapat membuat mereka mengembangkan kemampuannya. Hal ini terjadi pada saat penyelesaian pekerjaan dilapangan yang dimana ketika karyawan menemui permasalahan dalam mengatasi *problem* kebocoran pipa, gangguan aliran air akibat adanya gangguan panel pada IPAM (Instalasi Pengolahan Air Minum) membuat karyawan harus berupaya menggunakan kemampuan yang dimilikinya secara optimal dan mengembangkan diri dengan memahami cara mengatasi permasalahan yang timbul kepada karyawan yang telah berpengalaman supaya keberlangsungan pelayanan PDAM Kota Surabaya kepada konsumen berjalan dengan baik. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Kanten, 2014) & (Saadi, 2021) yang menyatakan *self efficacy* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Job Crafting*

Hasil penelitian menunjukkan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting*. H4 diterima, pada praktiknya pemimpin yang ada di bagian pelayanan menerapkan diskusi dengan staff dalam penyelesain masalah serta pandangan kedepan terkait pelayanan perusahaan dengan karyawan dalam berkerja. Hal ini memicu karyawan untuk mempergunakan kemampuannya dengan maksimal yang masuk kedalam salah satu indikator *job crafting* yaitu *increasing structural job resources*. Perihal tersebut dapat terjadi bilamana terdapat kasus permasalahan pada sistem pendistribusian air kepada konsumen yang membuat seorang pemimpin mengajak berdiskusi karyawan yang menyelesaikan permasalahan tersebut tentang bagaimana rencana pengembangan di masa yang akan datang terkait sistem pendistribusian, cara mengatasi permasalahan yang timbul dan bagaimana cara agar meminimalisir keluhan dari konsumen agar keberlangsungan pelayanan PDAM Kota Surabaya menjadi lebih mutakhir, efektif, dan efisien. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Khan *et al.* (2022) dan Mahendri *et al.* (2022) yang menyatakan *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job crafting*.

Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. H5 diterima, pada karyawan bagian pelayanan subdit komersial dan hubungan pelanggan para karyawan menjadi garda terdepan bagi perusahaan dalam menerima aduan dari konsumen. Dalam praktiknya ketika menerima aduan dari konsumen, karyawan akan berusaha untuk membuat konsumen merasa puas atas jawaban yang diterima. Agar bisa memenuhi target tersebut, karyawan yang menerima pengaduan konsumen akan mengembangkan diri terkait pengetahuan permasalahan konsumen yang diterima, memahami teknik komunikasi dalam pelayanan dan memahami proses mengelola *complain*, dalam proses tersebut karyawan tidak hanya menunggu pelatihan yang diberikan oleh PDAM Kota Surabaya, namun karyawan dapat memanfaatkan pengalaman diri sendiri karyawan ataupun pengalaman rekan kerja. Setelah memberikan laporan aduan kepada bagian pelayanan wilayah, karyawan subdit hubungan pelanggan juga membantu memberikan informasi terkait permasalahan yang ada hal ini berdasarkan model kasus atau permasalahan yang sebelumnya sudah pernah terjadi. Karyawan yang bertugas untuk melaksanakan perbaikan akan menjadi terbantu dalam penyelesaian permasalahan dikarenakan penemuan jalan keluar permasalahan cepat ditemukan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Saadi (2021) dan Riyanto & Helmy (2020) yang menyatakan *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Crafting*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job crafting* mampu memediasi hubungan pengaruh antara *self efficacy* terhadap *organizational citizenship behavior*. H6 diterima, dalam menghadapi timbulnya berbagai kompleksitas pekerjaan yang dihadapi, selain merasa yakin dapat menyelesaikan pekerjaan yang dihadapi karyawan akan berupaya untuk mengembangkan kemampuannya serta menggunakan kemampuan yang dimilikinya secara optimal agar dapat menyesuaikan antara *job demands* dengan kemampuan diri karyawan serta melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Ketika karyawan mengembangkan kemampuannya, karyawan akan memanfaatkan hubungannya dengan rekan kerja untuk meningkatkan kemampuannya salah satunya dengan cara ikut menyelesaikan tugas rekan kerja agar pengalaman dan kemampuan bertambah. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Ingusci *et al.* (2019) yang menyatakan *job crafting* mampu memediasi pengaruh antara *self efficacy* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Crafting*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job crafting* mampu memediasi pengaruh antara *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. H7 diterima, Ketika pemimpin di PDAM Kota Surabaya berinisiatif untuk memperlakukan bawahannya seperti rekan kerja sendiri dengan menunjukkan perhatian, memberdayakan bawahan, memberikan kepercayaan serta mengajak karyawan berkontribusi untuk keberlangsungan perusahaan kedepannya maka ketika melaksanakan pekerjaan yang sangat kompleks di lapangan yang sering menguras tenaga dan pikiran karyawan, karyawan akan berupaya untuk menyesuaikan pekerjaan yang dihadapi dengan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini bisa tumbuh dari perasaan karyawan yang merasa dibutuhkan sehingga dalam penanganan permasalahan dapat berjalan dengan baik. Dengan karyawan yang menggunakan kemampuan secara optimal dalam menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan *job resources* berdampak pada rasa kepedulian karyawan terhadap bagian pelayanan dengan saling membantu antar rekan kerja. Tujuan utama dari semua hal tersebut ialah dapat membuat pelanggan PDAM Kota Surabaya merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Jaya (2022) yang menyatakan *job crafting* memediasi pengaruh antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior*.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. *Servant leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting*. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting*. *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. *Job crafting* mampu memediasi pengaruh antara *self efficacy* terhadap *organizational citizenship behavior*. *Job*

crafting mampu memediasi pengaruh antara *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini menggunakan sampel karyawan PDAM Kota Surabaya Divisi Pelayanan hal ini menjadikan keterbatasan dari penelitian ini sehingga untuk peneliti selanjutnya dapat mengembangkan cakupan penelitian pada PDAM Kota Surabaya. Penelitian selanjutnya dapat melibatkan variabel *teamwork*, *job satisfaction*, *transformational leadership* serta dapat dilakukan pada direktorat/bagian yang berbeda.

PDAM Kota Surabaya merupakan suatu perusahaan yang memiliki peran vital bagi pelanggannya. Proses dalam melayani pelanggan sejatinya membutuhkan kerjasama yang baik antar lini karyawan guna menghasilkan kinerja yang optimal sehingga pelanggan dapat merasa puas akan pelayanan PDAM Kota Surabaya. Beban atau kasus yang dihadapi oleh karyawan pada praktiknya dapat diatasi dengan penerapan *job crafting* yang baik oleh karyawan. Pelatihan terkait *job crafting* pada karyawan dapat membantu perusahaan dalam melayani pelanggan. Hal ini berdampak terhadap tingkatan *organizational citizenship behavior* karyawan sehingga efek dari hal tersebut mampu membantu PDAM Kota Surabaya untuk melayani pelanggan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, T. P., Assagaf, A., Pengaruh Kepribadian , Komitmen Organisasi , Self Efficacy Dan Locus Of Control Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (Studi Pada PT . Pelindo Daya Sejahtera Area Rumah Sakit Phc Surabaya). *E-Journal Unitomo*. 3, 388–407. <https://ejournal.unitomo.ac.id/>
- Angraeni, L. N., Sofiah, D., & Muslikah, E. D. (2023). Organizational citizenship behavior pada karyawan: Adakah peranan servant leadership? *INNER: Journal of Psychological Research*, 3(1), 208–222. <https://aksiologi.org/index.php/inner/article/view/905>
- Ardanti, D. M., & Rahardja, E. (2017). Pengaruh Pelatihan, Efikasi Diri dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Patra Semarang Hotel & Convention. *Diponegoro Journal Of Management*, 6(3), 1–11. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/17325>
- Asiedu, M., Sarfo, J. O., & Adjei, D. (2014). Organisational Commitment and Citizenship Behaviour: Tools To Improve Employee Performance; an Internal Marketing Approach. *European Scientific Journal*, 10(4), 288–305. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.3661.7923>
- Azmi, L., & Fajrianti. (2018). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Job Crafting Pada Pegawai Generasi Y Di Sektor Industri Kreatif. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 7(5), 16–29. <https://journal.unair.ac.id/JPIO@hubungan-antara-kepemimpinan-transformasional-dengan-job-crafting-pada-pegawai-di-sektor-industri-kreatif-article-12909-media-50-category-10.html>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Bavik, A., Bavik, Y. L., & Tang, P. M. (2017). Servant Leadership, Employee Job Crafting, and Citizenship Behaviors: A Cross-Level Investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364–373. <https://doi.org/10.1177/1938965517719282>
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2483–2502.

Rayhan Amri Putra Baskoro & Khoirur Rozaq. Pengaruh *self efficacy* dan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job crafting* pada karyawan

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>

Cohen, A., & Abedallah, M. (2015). The mediating role of burnout on the relationship of emotional intelligence and self-efficacy with ocb and performance. *Management Research Review*, 38(1), 2–28. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2013-0238>

Dalimunthe, L., & Iwan, Z. (2020). Pengaruh Self Efficacy, Perceived Organizational Support dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 114–126. <https://doi.org/10.38035/JMPIS>

Dani Saadi, S. (2021). Pengaruh self efficacy terhadap work performance dan organizational citizenship behavior melalui job crafting. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi* 23(2), 318–330. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUMEKONOMI>

Devianita, N. I., Umaroh, S. K., & Imawati, D. (2020). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bagian Service Customer Pt. Matahari Departemen Store Tbk Samarinda. *Jurnal Motivasi*, 8(1), 1–9.

Dewi, N., & Sudibya, I. (2016). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(11), 7473–7499. <https://www.neliti.com/id/publications/242997/pengaruh-efikasi-diri-terhadap-organizational-citizenship-behavior-dengan-kepuas>

Fanny, & Admaja, S. (2017). Analisa Servant Leadership terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 5(2), 427–440. <https://www.neliti.com/id/publications/81750/analisa-servant-leadership-terhadap-organizational-citizenship-behavior-ocb>

Ghitulescu, B. (2006). Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting. *University Of Pittsburgh* .

Habeeb, S. (2019). A proposed instrument for assessing organizational citizenship behavior in BFSI companies in India. *Cogent Business and Management*, 6(1), 0–20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1625702>

Hendrawan, A., Suchyawati, H., & Indriyani. (2017). Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara. *Jurnal Unimus*, 39–48. <https://media.neliti.com/media/publications/175931-ID-none.pdf>

Hooff, M. L. M. Van. (2014). Boredom at Work : Proximal and Distal Consequences of Affective Work- Boredom at Work : Proximal and Distal Consequences of Affective Work-Related Boredom. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 348–359. <https://doi.org/10.1037/a0036821>

Ingusci, E., Callea, A., Cortese, C. G., Zito, M., Cortese, C. G., Borgogni, L., Cenciotti, R., Colombo, L., Signore, F., Ciavolino, E., & Demerouti, E. (2019). Self Efficacy And Work Performance The Role of Job Crafting in Middle Age Workers. *International Journal of Business and Society* 20(2). <https://www.researchgate.net/publication/334445996>

Jaya, K. (2022). Pengaruh Implementation of Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Job Crafting and Employee Environmental Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *AGORA*. 10(1). <https://www.neliti.com/id/publications/358456/pengaruh-implementation-of-servant-leadership-terhadap-organizational-citizenshi>

- Kanten, P. (2014). The Antecedents of Job Crafting : Perceived Organizational Support, Job Characteristic and Self Efficacy. *European Journal of Bussines and Social Sciences*. 3(5), 113–128.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037–1055. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>
- Lee, J.-E., & Oh, S.-J. (2020). The Effect Of Shared Leadership on Job Crafting : Mediating Role of Learning Goal Orientation adn Knowledge Sharing. *The Journal of the Korea Contents Association*, 20(10), 654–678. <http://www.riss.kr/link?id=T15524896>
- Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior An Evidence Based Approach* (12th Editi). Mc Graw - Hill Irwin. https://doi.org/10.5005/jp/books/10358_23
- Mahendri, M. R., Susita, D., & Yohana, C. (2022). The Effect of Servant Leadership on Innovative Work Behavior with Psychological Empowerment and Job Crafting as Intervening Variables. *The International Journal of Social Sciences World* 4(2), 197–214. <https://www.growingscholar.org/journal/index.php/TIJOSSW/article/view/266>
- Nurhidayah, A. (2017). Organizational Culture and Work Environment: Its Effect on Teachers Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 6(12), 1517–1521. <https://doi.org/10.21275/art20178986>
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Prabowo, V. C., & Roy, S. (2013). Pengaruh Servant Leadership Dan Komitmen Organisasional Karyawan Terhadap Organizational Citizesnhip Behavior Pada Blue Bird Group Surabaya. *AGORA*, 1(2), 1–8. <https://www.neliti.com/id/publications/36160/pengaruh-servant-leadership-dan-komitmen-organisasional-karyawan-terhadap-organi#cite>
- Prasetyo, Y., Sofiah, D., Farhanindya, H. H., & Psikologi, F. (2022). Self efficacy dan organizational citizenship behavior. *INNER: Journal of Psychological Research*, 2(1), 108–115. <https://aksiologi.org/index.php/inner/article/view/488>
- Puspasari, R. (2023). Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 331. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.997>
- Putri, A. (2022). Pengaruh Self-Efficacy terhadap Job Satisfaction melalui Work Engagement pada Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 357–369. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/16766/7743>
- Rivaldi, Bayu, P. R., Putri, D. R., Mulyani, S. R., & Putra Rio Andhika. (2023). Pengaruh Self Leadership dan Self Efficacy Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Riset Mahasiswa Manajemen*, 4(2), 1–12. <https://doi.org/10.35957/prmm.v4i2.4591>
- Riyanto, D., & Helmy, I. (2020). Pengaruh Person Job Fit dan Job Crafting Terhadap Organizational

Rayhan Amri Putra Baskoro & Khoirur Rozaq. Pengaruh *self efficacy* dan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job crafting* pada karyawan

Citizenship Behavior dengan Work Engagement sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(3), 426–433. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i3.488>

Rodam, W. S., & Husna, F. H. (2022). Peran Work Self Efficacy terhadap Job Crafting pada Guru SMA di Kota Kediri. *Personifikasi: Jurnal Ilmu Psikologi*, 13(2), 90–108. <https://doi.org/10.21107/personifikasi.v13i2.16483>

Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>

Sandra, P. A. P., & Suwandana, I. G. M. (2018). Pengaruh Servant Leadership dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan ASA Villa Seminyak *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(1), 29–55. doi:10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i01.p02.

Sapengga, S. E. (2018). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. PT . Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Agora*, 4(1), 645–650. <https://www.neliti.com/id/publications/287293/pengaruh-servant-leadership-terhadap-kinerja-karyawan-pada-pt-daun-kencana-sakti>

Sari, S. R., Dewi, D. N. A. M., & Digidowiseiso, K. (2022). Peran pemimpin transformasional membudayakan kerja etis guna meningkatkan organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 22(1), 41–52. <https://doi.org/10.28932/jmm.v22i1.4659>

Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., & Surachman, S. (2017). Organizational Commitments Are Mediation of Relationships Between Servant Leadership and Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 693–701. <https://doi.org/10.21776/ub.jam2017.015.04.17>

Shusha, A. (2014). The Effects of Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Egyptian Medical Centers. *International Business Research*, 7(6), 140–149. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n6p140>

Silaban, B. E., & Nastiti, N. (2022). Pengaruh Servant Leadership, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pns Pada Kota Administrasi Jakarta Pusat. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 24(3), 276–296. <https://doi.org/10.55886/esensi.v24i3.411>

Silvia, P., Maria Luisa, F., Francesco, A., & Michele, V. (2010). Work Self-Efficacy Scale and Search for Work Self-Efficacy Scale: A Validation Study in Spanish and Italian Cultural Contexts. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 26(3), 201–210. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a4>

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. ALFABETA

Sulistyowati, C. M., & Hadi, H. K. (2021). Pengaruh WorkFamily Conflict terhadap Job Performance dengan Employee Satisfaction sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1256–1266. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1256-1266>

Syamsuddin, L. R., & Badarwan. (2017). The Effect Of Self Efficacy On Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Employees Of Institut Agama Islam Negeri Kendari . *Journal of The Association for Arabic and English (LANGKAWI)*, 3(2), 63–79. <http://dx.doi.org/10.31332/lkw.v3i1.543>

Tian, W., Wang, H., & Rispens, S. (2021). How and when job crafting relates to employee creativity: The important roles of work engagement and perceived work group status diversity. *International*

- Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 1–17.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18010291>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – Performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Triatmoko, N., & Ahyar, Y. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Job Crafting dan Otonomi Kerja Sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Karyawan PT Nelta Multi Gracia). *Diponegoro Journal Of Management*, 1, 1–14. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/12931>
- Triyanthi, M. T., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Serta Dampaknya Pada Kinerja Dan Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3, 837. <https://doi.org/10.24843/eeb.2018.v07.i03.p08>
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(2), 20503–20518. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/02/435>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Yoanita, S. T., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023). Organizational citizenship behavior (ekstra peran) pada karyawan: Adakah peranan persepsi gaya kepemimpinan transformasional. *Journal of Psychological Research*, 3(1), 234–243. <https://aksiologi.org/index.php/inner/article/view/917%0Ahttps://aksiologi.org/index.php/inner/article/download/917/620>
- Yoman, P. D., Sarwoko, E., & Wilujeng, S. (2018). Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT . Taman Rekreasi Sengkaling. *Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM)*, 2(2), 1–7. <https://doi.org/10.21067/jrmm.v5i2.4080>