

SERVANT LEADERSHIP TOWARDS TEACHERS' PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT

Sri Utami¹, Cindy Marisa², Hengki Satrianta^{*3}

Universitas Indraprasta PGRI^{1,2,3}

hengkibk12@gmail.com

<p>Keywords: Servant Leadership; Perceived Organizational Support; Teachers</p>	<p>Abstract: Perceived organizational support will encourage teachers to work optimally. Teachers need to have a feeling that the organization, in this case the school, provides total support. However, serving leadership from the principal is also needed to produce that. This study aims to determine the effect of serving leadership on perceived organizational support. This study involved 148 private high school teachers in Depok City who were estimated through the slovin formula at the 5% significance level. Data were collected through serving leadership and perceived organizational support scale techniques. Data were analyzed descriptively and inferentially. Hypotheses were tested using linear regression tests. Results showed that serving leadership has a significant effect on perceived organizational support. In-depth exploration of the indicators that dominate this effect is needed.</p>	
Submitted:	Revised:	Accepted:

PENDAHULUAN

Guru merupakan salah satu jenis profesi yang tergolong sebagai pendidik sebagaimana amanat Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. Dasar legal tersebut menggarisbawahi guru berkewajiban mempunyai komitmen secara profesional dalam hal peningkatan mutu pendidikan (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, 2003). Di lain pihak dalam melaksanakan tugas perlu diperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan oleh guru (Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen, 2005). Kedua konsep hak dan kewajiban guru ini dapat dilaksanakan secara maksimal jika organisasi tempat guru bekerja, yakni sekolah mampu memfasilitasi hal tersebut. Sekolah wajib memberikan dukungan penuh kepada guru dalam mengembangkan segenap potensinya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Guru perlu memiliki pemaknaan bahwa sekolah memberikan dukungan penuh kepadanya dalam memaksimalkan semua potensi yang dimiliki oleh guru. Konsep ini dalam manajemen pendidikan dikenal dengan istilah *Perceived Organizational Support* (POS) atau dukungan organisasi yang dirasakan.

POS merupakan area penting yang menentukan motivasi serta komitmen pekerja terhadap organisasi (Ikon & Ogochukwu, 2019). Dalam lingkungan sekolah, persepsi gurulah yang menunjukkan seberapa besar sekolah mendukungnya dalam berbagai tugas, pekerjaan rutin, situasi sulit di kantor dan kehidupan pribadinya, dan seberapa besar kepedulian organisasi terhadap kesejahteraannya. POS adalah persepsi guru mengenai apresiasi sekolah dalam menghargai kontribusi dan kepeduliannya tentang kesejahteraan serta menunjukkan upaya



nyata berupa dukungan positif yang diarahkan pada pemenuhan kebutuhan sosioemosional (Renata et al., 2025a). POS yang dimiliki oleh guru akan membantu meningkatkan kewajiban guru terhadap organisasi agar dapat memberikan timbal balik yang baik (Maan et al., 2020). Galanis *et al* (Moisoglou et al., 2024) mengemukakan ketika individu menerima dukungan organisasi yang lebih tinggi, maka mereka mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi, tingkat kelelahan dan *burnout* yang lebih rendah, kesejahteraan psikologis yang lebih baik, komitmen kerja yang lebih tinggi, mengembangkan perilaku inovatif dan kualitas perawatan yang diberikan meningkat.

POS memiliki kontribusi dalam bekerja. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa POS berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja (Maan et al., 2020), mampu meningkatkan performa karyawan (Ikon & Ogochukwu, 2019), peningkatan perilaku inovatif (Lafta & Dahi, 2022), berkorelasi positif dengan pemberdayaan, kecerdasan kolektif, dan pembelajaran berkelanjutan (Kim et al., 2021), meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (Renata et al., 2025c), serta berhubungan kuat dengan kesejahteraan psikologis individu (Deniz & Kocabaş, 2024). Selanjutnya POS dikaitkan dengan kepuasan karyawan dan pengurangan kelelahan kerja, tingkat komitmen afektif dan normatif yang tinggi, pengurangan perilaku kreatif yang berisiko tetapi peningkatan perilaku kreatif yang aman, promosi penerimaan teknologi baru, mungkin dengan menghilangkan stres yang terkait dengan rasa takut akan kegagalan, dan peningkatan motivasi intrinsik untuk mencari cara agar berkinerja lebih baik (Moisoglou et al., 2024). POS dapat memiliki pengaruh yang langsung maupun tidak langsung dalam bekerja.

Bentuk-bentuk aplikasi POS dalam lingkungan kerja seperti pemberian insentif, penghargaan, kondisi kerja yang sesuai, dukungan dari atasan, dan keadilan (Lafta & Dahi, 2022). Baran (Shetty et al., 2022) menyebutkan bahwa penghargaan organisasi, kondisi pekerjaan, dan keadilan yang dirasakan adalah faktor-faktor utama yang diamati mempengaruhi karyawan saat merasakan dukungan organisasi. Selain itu kondisi-kondisi seperti sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan, perhatian organisasi terkait kesejahteraan karyawan, dan dukungan organisasi terhadap kebutuhan sosioemosional karyawan (Renata et al., 2025a). Namun demikian penerapan POS di lingkungan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satunya mengenai faktor pemimpin (Deniz & Kocabaş, 2024). Pemimpin memiliki peran penting dalam pengembangan organisasi. Dalam lingkup sekolah, pemimpin yang dimaksud adalah kepala sekolah. Unsur gaya kepemimpinan merupakan salah satu variabel anteseden yang berpengaruh terhadap POS (Kim et al., 2021). Tentu saja mengenai pemimpin dan gaya kepemimpinan telah banyak dikaji melalui penelitian-penelitian terdahulu.

Temuan pada studi awal yang dilaksanakan pada pertengahan Agustus 2024 menjelaskan bahwa POS yang dimiliki oleh guru di SMA Swasta Kota Depok masih perlu ditingkatkan. Diperoleh informasi bahwa guru masih merasakan ketidakadilan, guru merasa belum diberikan insentif yang cukup, sekolah masih perlu memberikan kebebasan kepada guru dalam berkarya, dan sebagainya. Jika dikaitkan dengan faktor gaya kepemimpinan kepala sekolah, studi awal mengungkap bahwa guru beranggapan bahwa kepala sekolah kurang mampu memberikan pelayanan yang optimal. Kemampuan kepala sekolah dalam memberikan pelayanan (dalam konsep Manajemen Pendidikan disebut *servant leadership*) masih perlu ditingkatkan. Dalam studi terdahulu disebutkan bahwa *servant leadership* merupakan faktor pemicu lahirnya POS (Kim et al., 2021). Perlu dilakukan penelusuran mendalam mengenai keterkaitan *servant leadership* pada fenomena yang ditemukan pada studi awal.



Pada dasarnya istilah gaya kepemimpinan baru diperkenalkan secara resmi pada tahun 1970 dalam studi Greenleaf (Hai & Van, 2021; Urrila & Eva, 2024). Dalam konsep yang sederhana *servant leadership* yakni melayani orang lain dengan mengangkat orang-orang di sekitar pemimpin di atas diri pemimpin sendiri, yang memungkinkan pemimpin untuk memberdayakan orang lain (Benson & Peprah, 2021). Konsepsi *servant leadership* mempertimbangkan variabel-variabel yang meliputi pekerjaan tanpa pamrih, penyembuhan emosional, pemetaan persuasif, pengetahuan, dan pengelolaan organisasi (Shetty et al., 2022). *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang memprioritaskan aspek moral. Pemimpin memenuhi kebutuhan pribadi setelah menyelesaikan pemenuhan kebutuhan pengikutnya, seperti karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya (Canavesi & Minelli, 2022). *Servant leadership* adalah tindakan pemimpin yang menunjukkan kepedulian kepada anggota, melayani dan mendahulukan kepentingan anggota, sungguh-sungguh mengembangkan anggota untuk berkolaborasi, sigap melayani dengan penuh kasih sayang yang mendukung kelancaran organisasi mencapai tujuan (Renata et al., 2025a).

Servant leadership yang ditunjukkan oleh kepala sekolah melalui sikap dan perilaku akan menghadirkan perasaan bahwa guru diberikan dukungan. Dukungan yang diberikan akan menstimulasi pola pikir dan perasaan guru bahwa dirinya memiliki nilai di hadapan kepala sekolah. Kepala sekolah dengan *servant leadership* yang baik akan memberikan kesempatan seluas-luasnya pada guru untuk berkinerja secara optimal. Dengan memberikan perhatian yang optimal maka guru akan merasa bahwa setiap perilaku yang ditunjukkan dalam bekerja senantiasa diapresiasi oleh kepala sekolah. Hal ini tentu akan memberikan pengaruh yang baik dalam kinerja guru. Pemberian kesempatan kepada guru untuk mengembangkan diri akan melahirkan pandangan bahwa sekolah memberikan kebebasan guru dalam berkarya sebagai bentuk lahirnya POS pada diri guru. Melalui komunikasi yang baik kepala sekolah menghasilkan *servant leadership* yang mengakibatkan lahirnya dukungan terhadap guru-guru hingga terbentuk iklim dan suasana akademik yang positif. Selanjutnya adanya pelayanan prima sebagai bentuk *servant leadership* akan menjadikan guru relatif akan lebih mendukung program kerja sekolah, hingga ada potensi guru relatif lebih mengedepankan urusan sekolah di atas urusan pribadi. Penetapan pekerjaan yang sesuai dengan potensi guru akan menciptakan guru tersebut menyenangi pekerjaannya dan menjadikan guru tersebut lebih bertanggung jawab.

Uraian-uraian tersebut di atas memberikan gambaran bahwa *servant leadership* diduga berkontribusi terhadap POS pada guru. Guru yang diberikan pelayanan prima akan mempersepsikan bahwa sekolah memberikan dukungan yang positif kepada dirinya dalam bekerja secara optimal. Perlu dilakukan pengujian lebih lanjut mengenai dugaan awal ini. Studi ini pada akhirnya menimbulkan pertanyaan bahwa apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap POS pada guru SMA Swasta di Kota Depok? Melalui studi ini akan diketahui apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap POS pada guru SMA Swasta di Kota Depok. Melalui penelitian ini timbul asumsi *servant leadership* berkontribusi terhadap POS pada guru SMA Swasta di Kota Depok. Hasil dari penelitian ini semoga mampu memperkaya pengembangan profesi keguruan serta keilmuan manajemen pendidikan.

METODE

Studi ini dijalankan melalui pendekatan kuantitatif jenis survei. Penelitian ini dilaksanakan sejak September 2024 hingga April 2025 di wilayah Kota Depok, Jawa Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMA Swasta Kota Depok yang terakreditasi A. Total populasi dalam penelitian ini sebesar 531 guru yang terdiri dari 32 sekolah di wilayah Kota



Depok. Sampel ditarik melalui teknik *multistage random sampling* (Hardani et al., 2020) yang besarannya dihitung melalui rumus Slovin dengan derajat kesalahan 5% (Yusuf, 2014). Dari formulasi tersebut diperoleh sampel sebesar 148 guru. Pengukuran kedua variabel menggunakan skala. Skala *servant leadership* berisi 39 butir berdasarkan indikator-indikator menghargai orang lain, menampilkan keotentikan, berbagi kepemimpinan, mengembangkan orang lain, dan mengembangkan kolaborasi (Renata et al., 2025a). Skala POS berisi 38 butir dengan indikator-indikator penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan, kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, dan dukungan organisasi terhadap kebutuhan sosioemosional karyawan (Renata et al., 2025a). Skala dikonstruksi dalam bentuk Likert *scale* dengan menggunakan lima alternatif jawaban yakni Sangat Setuju, Setuju, Ragu-Ragu, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju. Jawaban Sangat Setuju untuk butir positif diberi skor lima, Setuju diberi skor empat, dan berturut-turut hingga Sangat Tidak Setuju diberi skor 1. Pada butir negatif penskoran berlaku sebaliknya. Kedua skala tersebut telah memenuhi syarat valid melalui uji Korelasi Pearson (Yusuf, 2014) dan reliabel melalui uji Alpha Cronbach (Priadana & Sunarsi, 2021) untuk digunakan dalam penelitian. Skala disebarkan kepada sampel secara langsung. Data selanjutnya dianalisis secara deskriptif dan inferensial melalui statistika. Statistika deskriptif digunakan untuk menganalisis tingkat *servant leadership* dan POS guru melalui tiga norma kategorisasi (Yusuf, 2014), yakni tinggi, sedang, dan rendah. Uji regresi linier sederhana (Hardani et al., 2020) digunakan untuk menguji hipotesis sebagai bentuk statistika inferensial dengan bantuan SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil perolehan data mengenai *servant leadership* dan POS disajikan melalui tabel 1 berikut.

Tabel 1. Tabel Statistik Deskriptif *Servant Leadership* dan POS

		<i>Statistics</i>	
		<i>Servant Leadership</i>	POS
N	Valid	148	148
	Missing	0	0
<i>Mean</i>		109.67	167.66
<i>Median</i>		154.00	136.00
<i>Std. Deviation</i>		24.767	18.565
Minimum		85	100
Maximum		187	171

Olahan data yang disajikan pada tabel 1 memberikan informasi bahwa untuk *servant leadership* nilai tertinggi sebesar 187 dan nilai terkecil 85. Nilai tengah atau median sebesar 154 dan standar deviasi sebesar 24,767. Selanjutnya diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 109,67. Nilai ini jika dikonversi ke dalam norma kategorisasi yang ditelaah dibuat menjelaskan bahwa *servant leadership* pada guru SMA Swasta di Kota Depok berada pada kategori sedang. Selanjutnya melalui tabel 1 diperoleh informasi mengenai POS bahwa nilai minimum sebesar 100 dan nilai maksimum 171. Untuk nilai tengah sebesar 136, standar deviasi sebesar 18,565 dan nilai rata-rata (*mean*) 167,66. Nilai rata-rata tersebut ketika dikonversi pada norma kategorisasi mendeskripsikan level POS guru SMA Swasta di Kota Depok berada pada kategori tinggi.

Dalam menguji hipotesis perlu diketahui jenis uji statistika yang akan dilakukan. Dalam hal tersebut pengujian prasyarat analisis data dilakukan. Data di dalam penelitian ini terdiri dari dua data tanpa bertujuan untuk membandingkan karakteristik data sehingga untuk pengujian



prasyarat analisis data hanya menggunakan uji normalitas dan linieritas data. Baik itu pengujian normalitas maupun linieritas data menggunakan bantuan SPSS.

Uji Kolmogorov-Smirnov dengan bantuan SPSS digunakan untuk menguji normalitas data. Hasil pengujian diperoleh nilai *asympt. sig. (2-tailed)* sebesar $0,224 > \alpha = 0,05$ yang berarti data berdistribusi normal. Selanjutnya melalui pengujian linieritas data dengan bantuan SPSS diperoleh nilai *deviation from linearity* sebesar $0,727 > \alpha = 0,05$ yang berarti ada hubungan yang linier antara kedua data. Hal ini berarti bahwa data bersifat linier yang kemudian pengujian hipotesis dapat menggunakan uji regresi linier sederhana. Berikut merupakan hasil pengujian hipotesis penelitian.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized		
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	134.405	4.177	17.077	.000
	Servant Leadership	.727	.043	.727	.002

a. Dependent Variable: POS

Tabel 2 memberikan informasi bahwa melalui hasil pengujian regresi diperoleh persamaan garis regresi $\hat{Y} = 134,405 + 0,727X$. Hal ini menerjemahkan bahwa skor tetap POS pada guru sebesar 134,405. Ketika skor *servant leadership* naik sebesar satu skor maka nilai POS akan naik sebesar 0,727. Nilai 0,727 menandakan bahwa kontribusi yang diberikan oleh *servant leadership* terhadap POS bersifat positif yang berarti bahwa nilai POS akan naik sebesar 0,727 jika *servant leadership* terimplementasi dengan baik. Selanjutnya tabel 2 juga memberikan informasi diperoleh nilai *sig.* sebesar $0,002 < \alpha = 0,05$ yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh *servant leadership* terhadap POS bersifat signifikan. Hal ini berarti bahwa *servant leadership* berkontribusi positif dan signifikan terhadap POS pada guru SMA Swasta di Kota Depok. Melalui uji koefisien determinasi diperoleh koefisien determinasi sebesar 52,85% yang berarti bahwa *servant leadership* berpengaruh sebesar 52,85% sedangkan sisanya yakni 47,15% ditentukan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Pembahasan

Hasil dari studi ini menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap POS pada guru SMA Swasta di Kota Depok. Sifat pengaruh yang positif ditunjukkan melalui nilai *B* sebesar 0,727 yang menjelaskan bahwa setiap satu kenaikan *servant leadership* akan meningkatkan POS sebesar 0,727. Hal ini menandakan bahwa *servant leadership* yang kuat akan menguatkan POS pada guru. Demikian pula sebaliknya, ketika *servant leadership* menurun maka akan menurunkan tingkat POS pada guru.

Temuan penelitian ini menguatkan beberapa hasil penelitian sebelumnya dengan hasil bahwa *servant leadership* mampu meningkatkan POS pada guru (Renata et al., 2025c). Juga *servant leadership* dinyatakan berpengaruh terhadap POS pada karyawan di lingkungan industri serta pada institusi pendidikan (Kim et al., 2021; Shetty et al., 2022). Adanya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) yang baik dari kepala sekolah akan mengantarkan guru untuk merasa aman dan nyaman di lingkungan sekolah. Hadirnya rasa nyaman dan aman ini menjadikan guru relatif lebih mampu menunjukkan kinerja yang maksimal. Guru yang memperoleh pelayanan yang baik dari pimpinan seperti kepala sekolah akan merasakan bahwa sekolah sebagai organisasi tempatnya bekerja memberikan dukungan secara positif. Dengan demikian guru akan mempersepsikan bahwa sekolah secara tulus memberikan dukungan ketika unsur pimpinan memberikan pelayanan yang optimal kepada guru.



Servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan anggota organisasi, terutama dengan memberdayakan, mengembangkan, dan mendukung mereka (Renata et al., 2025b). Gaya ini menyediakan bentuk pelayanan yang memprioritaskan pelayanan kepada anggota organisasi sebagai bawahan dari pimpinan. Gaya ini mengedepankan sifat-sifat altruistik dan pertimbangan moral dan mengutamakan kepentingan anggota di atas kepentingan pribadi (Jiang & Wei, 2024). *Servant leadership* selaras dengan nilai-nilai kemanusiaan dan menunjukkan bahwa seorang pemimpin dengan sikap yang berorientasi pada orang lain akan menghasilkan hasil yang luar biasa dalam pengembangan modal psikologis sebagai dasar sikap positif (Pfejfer-Buczek et al., 2024). Alat-alat kepositifan seorang pemimpin yang melayani, yang didasarkan pada nilai-nilai humanis, tidak hanya melayani pengetahuan para pekerja itu sendiri, namun pada akhirnya memungkinkan terciptanya solusi inovatif dan menghasilkan kualitas yang baik bagi organisasi maupun karyawan.

Pemimpin yang *servant* atau pemimpin dengan kemampuan melayani akan menghadirkan serta memberikan kepercayaan bagi guru serta melahirkan lingkungan kerja yang positif sehingga guru senantiasa termotivasi untuk berkembang. Oleh karena itu, sekolah yang dikelola melalui *servant leadership* membentuk konsensus di antara para guru melalui nasihat dan dialog, bukan instruksi, dan berdasarkan hal ini, tujuan sekolah akan tercapai. Selain itu, *servant leadership* juga mendorong pemberdayaan yang memaksimalkan kemampuan dan potensi guru dengan memberikan wewenang untuk mengambil keputusan sendiri kepada guru, menumbuhkan atmosfer pembelajaran untuk memperoleh pengetahuan baru dan meningkatkan kualitas level pembelajaran di sekolah, dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif di mana guru akan mampu memberikan pendapat dan memberikan pengaruh dalam proses pengambilan keputusan (Kim et al., 2021).

Hadirnya lingkungan kerja yang positif serta fokus pada kepentingan guru sebagai akibat dari adanya *servant leadership* akan menjadikan guru merasa memiliki lingkungan kerja yang positif. Guru akan merasa bahwa keberadaan dirinya menjadi sesuatu yang bermakna di lingkungan sekolah. Guru akan selalu merasa bahwa sekolah merupakan tempat bekerja yang mampu memaksimalkan potensi dirinya secara terus-menerus. Sekolah akan dianggap sebagai “rumah kedua” sekaligus menjadi tempat yang nyaman dalam mengaktualisasikan dirinya secara penuh sebagai insan yang bekerja. Dengan keadaan yang seperti ini maka guru akan mempersepsikan bahwa organisasi dalam hal ini sekolah senantiasa mendukung secara penuh apa yang dilakukan oleh guru. Inilah yang pada akhirnya disebut sebagai POS.

Perilaku pemimpin yang melayani dalam hal ini dikenal dengan *servant leadership* akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, menghargai, dan memberdayakan guru, sehingga akan meningkatkan POS pada guru. Pada akhirnya keadaan ini akan terarah pada peningkatan efektivitas dan kinerja di dalam sekolah. Dengan memahami hubungan antara indikator-indikator ini, sekolah dapat mengembangkan strategi dan kebijakan yang mendukung kinerja guru secara efektif dan efisien.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan POS mampu dikuatkan melalui *servant leadership*. Keterandalan kepala sekolah dalam memberikan kemampuan untuk melayani guru menghasilkan guru memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap sekolah melalui adanya persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan kepada guru. Hal ini perlu terus diperkuat agar guru kian optimal kinerjanya. Pemberian pelatihan kepada kepala sekolah melalui wadah Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) tentu dibutuhkan agar kualitas *servant leadership* tetap terpelihara. Di lain pihak dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk menganalisis indikator



dominan yang paling berpengaruh terhadap POS guru. Semoga penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan profesi guru agar profesi guru tetap terjaga kualitasnya.

REFERENSI

- Benson, S. A., & Peprah, W. K. (2021). The Concept of Servant Leadership in Contemporary Business Practices: a Literature Review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, *IX*(8), 254–268.
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *34*(3), 267–289.
- Deniz, Ü., & Kocabaş, C. (2024). Understanding the Relationship Between Perceived Organizational Support and Psychological Well-Being: Perspectives of Turkish Faculty Members. *Higher Learning Research Communications*, *14*(1), 51–67.
- Hai, T. N., & Van, Q. N. (2021). Servant leadership styles: A theoretical approach. *Emerging Science Journal*, *5*(2), 245–256.
- Hardani, H., Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Pustaka Ilmu.
- Ikon, & Ogochukwu, N. . (2019). Perceived Organizational Support and Employee Performance in Selected Commercial Banks in South East Nigeria. *International Journal of Business and Management Review*, *7*(5), 85–108.
- Jiang, X., & Wei, Y. (2024). Linking servant leadership to followers' thriving at work: self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1–14.
- Kim, T., You, Y.-Y., & Hong, J.-W. (2021). A study on the relationship among Servant Leadership, Authentic Leadership, Perceived Organizational Support(POS), and Agile Culture using PLS-SEM: Mediating Effect of POS. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, *20*(3), 784–795.
- Lafta, R. M., & Dahi, K. J. (2022). The role of perceived organizational support in the innovative behavior of employees: an analytical survey of the opinions of a sample of civil university employees in dh qar governorate. *World Bulletin of Management and Law*, *5*(11), 73–82.
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, *6*(1), 1–12.
- Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Gallos, P., Kolisiati, A., Tsiachri Kindergarten Teacher, M., Kindergarten, T., Anastasia Tsakalaki, G., Galanis, P., & Professor, A. (2024). Perceived Organizational Support Scale: Translation and Validation in Greek. *International Journal of Caring Sciences*, *17*(2), 862–869.
- Pfejfer-Buczec, A., Nowicka, J., Ciekankowski, Z., & Krol, A. (2024). Servant Leadership in the Light of the Positive Organizational Scholarship Trend. *European Research Studies Journal*, *XXVII*(3), 908–926.
- Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pascal Books.
- Renata, D., Setyaningsih, S., & Wulandari, D. (2025a). *Menerapkan Organizational Citizenship Behavior Untuk Keunggulan Kompetitif*. MNC Publishing.
- Renata, D., Setyaningsih, S., & Wulandari, D. (2025b). Organizational Support and Service Leadership in Improving Organizational Citizenship Behavior (OCB) Among Private High School Teachers in Depok City. *International Journal of Technology and Education Research*, *03*(02), 539–548.
- Renata, D., Setyaningsih, S., & Wulandari, D. (2025c). Strengthening Service Leadership,



- Organizational Culture, Interpersonal Communication and Perceived Organizational Support (POS) in an Effort to Improve Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Kontigensi: Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 193–207.
- Shetty, P. K., Rao, P. K., & Kamath, R. C. (2022). Impact of servant leadership on perceived organizational support of employees in manufacturing industries and educational institution. *Cogent Business and Management*, 9(1), 1–17.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen, Pub. L. No. 14, 1 (2005).
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pub. L. No. 20, 1 (2003).
- Urrila, L., & Eva, N. (2024). Developing oneself to serve others? Servant leadership practices of mindfulness-trained leaders. *Journal of Business Research*, 183, 1–19.
- Yusuf, A. M. (2014). *Metode Penelitian*. Kencana Prenadamedia Group.

