

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era global yang menghadapkan organisasi pada dinamika dan tantangan yang semakin kuat, sehingga menuntut upaya-upaya untuk menghasilkan kinerja secara optimal agar tujuan organisasi tercapai. Pencapaian tujuan merupakan jalur keberhasilan bagi sebuah organisasi dalam mempertahankan eksistensinya. Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, setiap organisasi berupaya mengoperasikan seluruh sumber daya yang dimilikinya, baik sumber daya finansial, fisik, sumber daya manusia (SDM), organisasi, kemampuan teknologis, dan sistem (Hasibuan, 2007). Oleh karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki, menuntut organisasi untuk mampu memberdayakan dan mengoptimalkan penggunaannya, sehingga kelangsungan hidup organisasi terjaga.

Dalam memenuhi tuntutan masyarakat akan pelayanan public yang baik dan optimal, mengharuskan pembenahan dalam penatakelolaan dalam organisasi public tersebut. Informasi yang ada, masih tingginya tingkat keluhan masyarakat pengguna jasa menunjukkan bahwa pemerintah sebagai organisasi publik masih belum sepenuhnya mampu menciptakan sistem pelayanan yang akseptabel di mata rakyat. Hal ini sedikit banyak telah membawa dampak menurunnya kepercayaan publik terhadap organisasi publik (Alfarisi, 2009). Oleh karena itu, perlu dilaksanakan reformasi yang mengarah terjadinya perbaikan, pembaharuan, pengembangan pola dan gaya penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik, demokratis, terbuka, efisien, efektif dan akuntabel.

Kinerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Menurut (Dr. Kasmir M.M., 2016) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan pengertian kinerja menurut (Hamali, 2018) adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja merupakan suatu hasil konkret yang dapat diamati dan dapat diukur (Riai veithzal & Juavani ella, 2013) yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau individu. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Berdasarkan penelitian terdahulu oleh (Sipatu, 2013) kinerja perawat ditentukan oleh motivasi, lingkungan kerja dan stres kerja. Penelitian oleh (Muntaha & Mufrihah, 2017) dimana kinerja karyawan disebabkan oleh motivasi kerja sehingga motivasi kerja yang baik akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan.

Bakthiar (2021) menyatakan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas merupakan aset yang paling berharga dalam mempertahankan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Maka dari itu dibutuhkan sdm yang bersedia ikut andil melebihi *in-role* pekerjaan mereka, dengan kata lain SDM tersebut menampilkan perilaku *extra-role* atau disebut *organizational citizenship behavior*. Apalagi dalam sektor perbankan yang mana merupakan lembaga yang pada dasarnya mempunyai tujuan untuk memberikan layanan kepada masyarakat secara maksimal. Hal ini mendorong sumber daya pada sektor perbankan khususnya perbankan syariah bersedia turut serta dalam menampilkan *extra role* pada job description-nya, biasa

dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior*. Jika karyawan memiliki *organizational citizenship behavior (OCB)* yang baik maka akan berujung pada kinerja karyawan yang baik pula dan pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai.

Seiring dengan pelaksanaan *good governance*, maka kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan berperilaku baik (*good citizens*) dalam pelayanan menjadi semakin penting. Menurut pandangan Markoczy & Xin (2002), karyawan yang baik (*good citizens*) cenderung untuk menampilkan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior-OCB*) di lingkungan kerjanya. Penerapan OCB dalam organisasi, karyawan yang baik tentunya akan bertindak melebihi tugas pekerjaan yang biasanya dilakukan, dan tentunya menghasilkan kinerja yang melampaui perkiraan (Robbins, 2006). Dengan demikian, perilaku karyawan yang menerapkan OCB akan menghasilkan kinerja individu atau karyawan yang lebih besar, serta mengarahkan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Organ et al., 2006; Luthans, 2006).

Primawati (2023) mengemukakan bahwa dalam Goal Setting Theory oleh Locke dan Latham, dikatakan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang akan menghasilkan prestasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang bersifat abstrak. Teori ini mengasumsikan bahwa ada suatu hubungan langsung antara definisi dari tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Locke memperlihatkan adanya hubungan antara tujuan dengan kinerja seseorang terhadap tugas atau pekerjaan yang di berikan. *Goal setting theory* merupakan model individu yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan, dan termotivasi untuk mencapai tujuan- tujuan. Hal ini berarti bahwa *Goal setting*

theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen berdasarkan tujuan, apabila seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya sehingga akan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya (Locke & Latham, 2019).

Bank konvensional ialah bank yang menjalankan operasinya dengan cara tradisional. BPR adalah bank yang melakukan operasi bisnis reguler tetapi tidak menawarkan layanan dalam lalu lintas pembayaran sebagai bagian dari operasi tersebut. Bank swasta dengan reputasi yang kuat di kalangan masyarakat umum, khususnya di kalangan orang Bali. Sebuah bank perlu tetap bersaing dengan bank lain dan perusahaan perantara keuangan agar dapat bertahan dalam sistem keuangan yang bergejolak. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 62/POJK.03/2020 tentang Bank Daerah menyatakan bahwa peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional yang optimal dan berkesinambungan harus digalakkan. Dalam rangka memperkuat industri Bank Pengkreditan Rakyat, melalui langkah-langkah untuk mendorong integrasi, restrukturisasi kelembagaan dan peningkatan komitmen kepemilikan, serta peningkatan kualitas dan fungsi manajemen, dengan meningkatkan permodalan sejak berdirinya, diperlukan upaya penguatan kelembagaan, dan lembaga perlu memperkuat proses dan mekanisme persetujuan mereka untuk menjadikannya lebih efektif dan efisien.

Penelitian ini dilakukan pada lima BPR di wilayah kecamatan Sukawati, Gianyar, yaitu BPR Baskara Dewata, BPR Sadhu Artha, BPR Surya Jaya Ubud, BPR Suadana dan BPR Eka Ayu.

Dalam meningkatkan peran dan tanggung jawabnya, BPR di wilayah kecamatan Sukawati selalu berupaya mengedepankan tata kelola manajemen

perusahaan yang baik sehingga kinerja layanan publik menjadi semakin meningkat. BPR ini berorientasi pada hasil kinerja, dilihat dari pencapaian target-target nominal dalam satu tahun buku. Selain itu bank akan mengharapkan kontribusi seluruh stakeholder, baik dalam kehadiran, disiplin kerja, partisipasi sumbangan ide, dan loyalitas. Berdasarkan hasil observasi di lapangan, karyawan pada beberapa BPR belum menunjukkan kinerja yang maksimal. Indikasinya dapat dilihat dari rata-rata target pencapaian per bulan pada masing-masing BPR. Berikut merupakan Tabel rata-rata realisasi pencapaian per bulan pada BPR Baskara Dewata, BPR Sadhu Artha, BPR Surya Jaya Ubud, BPR Suadana dan BPR Eka Ayu pada tahun 2023 :

Tabel 1.1
Rata-Rata Realisasi Pencapaian Target Kredit, Tabungan dan Deposito
Tahun 2023

No.	Nama BPR	Unit Kerja	Rata-rata Target Pencapaian/Bulan (Rp)	Realisasi Pencapaian/Bulan (Rp)	Kategori
1	BPR Baskara Dewata	Kredit	2.520.000.000	2.630.684.000	Tercapai
		Tabungan Deposito	2.300.000.000	2.418.513.000	Tercapai
2	BPR Sadhu Artha	Kredit	2.500.000.000	2.124.187.000	Belum Tercapai
		Tabungan Deposito	2.100.000.000	2.148.582.000	Belum Tercapai
3	BPR Surya Jaya	Kredit	2.400.000.000	2.236.692.000	Tercapai
		Tabungan Deposito	2.150.000.000	1.845.418.000	Tercapai
4	BPR Suadana	Kredit	2.200.000.000	2.394.851.000	Tercapai
		Tabungan Deposito	2.250.000.000	2.145.486.000	Belum Tercapai
5	BPR Eka Ayu	Kredit	2.250.000.000	1.964.173.000	Belum Tercapai
		Tabungan Deposito	2.000.000.000	1.756.578.000	Belum Tercapai

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa pada beberapa BPR belum mencapai target pada tahun 2023. Data tersebut dapat mengindikasikan

bahwa kinerja karyawan BPR belum maksimal. Tabel 1.1 diatas memperlihatkan beberapa BPR belum menggapai target pencapaian sebab kinerja karyawannya masih kurang maksimal. Kinerja karyawan yang kurang optimal menyebabkan perbankan tidak mampu menggapai rata-rata pencapaian. Dampak ini sangat dirasakan oleh perusahaan karena pendapatan yang berkurang, begitupun bagi karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Hal yang berkaitan dengan penurunan kinerja dapat disebabkan oleh karyawan itu sendiri ataupun karena target yang terlalu besar, contohnya keteledoran karyawan dalam menangani nasabah, ketika nasabah sudah mengajukan kredit tetapi karyawan mengulur-ulur waktu ataupun proses yang berjalan lambat, sehingga nasabah memutuskan pembatalan atau pindah ke perkreditan yang lain.

Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan total 10 orang karyawan yang dipilih secara acak dan menyatakan bahwa belum tercapainya target tersebut dipengaruhi oleh kurang optimalnya pemberian motivasi dari perusahaan pada karyawannya, sehingga karyawan merasa kurang bergairah dalam melakukan kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan, berikut merupakan tabel bentuk terapan motivasi pada karyawan PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati Tahun 2023 .

Tabel 1.2
Bentuk Terapan Motivasi di PT. BPR di Wilayah Kecamatan
Sukawati Tahun 2023

Tingkat Kebutuhan	Bentuk Umum	Bentuk Terapan
Fisiologis	Makan. Minum. Pakaian	- Diberikan uang makan - Disediakan kantin - Diberikan seragam - Disediakan fasilitas kantor yang nyaman
Keamanan	Jaminan keamanan fisik dan non fisik,	- Kondisi kerja yang aman

	perlindungan	<ul style="list-style-type: none"> - Alat/teknologi memadai - Asuransi kesehatan (BPJS) yang ditanggung
Harga diri	Status, Penghargaan, Reputasi, prestasi	<ul style="list-style-type: none"> - Diberikan apresiasi jika mencapai target - Terbukanya jenjang karir - Status kepegawaian jelas

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, maka dapat dijelaskan bahwa PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati telah memberikan bentuk terapan motivasi yang memadai. Namun seiring berjalannya waktu, perlu adanya pembaharuan ataupun evaluasi atas bentuk terapan motivasi tersebut.

Problematic yang muncul pada perusahaan yakni timbulnya kejenuhan karena rutinitas kerja yang monoton yang dilakukan setiap hari juga dapat menjadi penyebab kurangnya motivasi pada karyawan. Hal ini dapat mengakibatkan turunnya konsentrasi karyawan dalam bekerja. Perusahaan membutuhkan adanya pembaharuan pemberian motivasi bagi karyawan.

Semakin meningkat motivasi yang didapat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jintar (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Anugrah Abadi. Hal serupa juga dibuktikan dalam penelitian lain yaitu oleh Ariyanti (2021), Monica (2022) dan Nor (2023).

Penelitian yang berkaitan dengan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja yang dilakukan oleh Wulandari dan Bagia (2020), Mardiana et al.,(2020), Masriah et al.,(2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terkait dengan karyawan yang memiliki

motivasi yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang baik dibanding karyawan yang kurang memiliki motivasi. Motivasi kerja memiliki peranan penting untuk menunjang keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemberian motivasi pada karyawan dapat meningkatkan motivasi berprestasinya dalam bekerja dan secara langsung juga akan meningkatkan prestasi kerja. Menurut Wulandari dan Bagia (2020) motivasi kerja pegawai sangat penting untuk dipahami oleh pimpinan organisasi karena sangat menentukan kinerja karyawan tersebut.

Namun pada beberapa penelitian ditemukan bahwa ada kesenjangan dimana pengaruh antara variabel tersebut tidak signifikan seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Maharani (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Hasta Pusaka Sentosa Purbalingga. Penelitian dari Hidayat (2021) juga menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia. Hal serupa juga diperoleh dari hasil penelitian Pragiwani (2020) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tektonindo Henida Jaya Group.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan dan hasil wawancara dengan total 10 karyawan dapat disimpulkan bahwa masih terdapat pemimpin yang kurang paham dengan tugas, tanggung jawab dan kewajibannya sebagai seorang yang menjadi figur bagi para karyawan pada perusahaan tersebut. Masih banyak pemimpin yang mengutamakan kepentingan dirinya dengan menunjukkan hal-hal yang menonjol, seperti popularitas, kekuasaan dan keahliannya, akan tetapi tidak menyadari bahwa pemimpin tidak dapat berdiri sendiri melainkan pemimpin membutuhkan kebersamaan dalam menyelesaikan tugas yang di emban. Tidak

jarang bahwa yang terjadi di perusahaan adalah bagaimana sikap seorang pemimpin. Masih banyak pemimpin yang atau kepala sekolah yang menerapkan sistim kepemimpinan otokrasi yaitu mempunyai sifat memerintah dan menentukan sendiri, salah satu cirinya adalah menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.

Berdasarkan problematik yang terdapat pada PT. BPR di Kecamatan Sukawati tersebut maka penulis akan meneliti gaya kepemimpinan *servant leadership*. Adapun salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah *servant leadership* dimana pemimpin yang mengutamakan pengikut, memberdayakan mereka dan membantu mereka mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh. Selain itu, pemimpin yang melayani bersifat etis serta memimpin dengan cara melayani kepentingan yang lebih besar dari organisasi, komunitas, dan masyarakat secara umum. Pengaruh *Servant leadership* terhadap kinerja telah dibuktikan sebelumnya oleh Ariyanti (2021) yang menyatakan bahwa *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan umum daerah. Hal serupa juga dibuktikan dalam penelitian lain yaitu oleh Yuwono (2021), Azumastuti (2020) dan Surya (2021).

Sebagian besar hasil penelitian memang menyebutkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *Servant leadership* dengan kinerja karyawan, namun pada beberapa penelitian ditemukan bahwa ada kesenjangan dimana pengaruh antara kedua variabel tersebut tidak signifikan. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Apriyanti (2021) yang menyatakan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil yang menangani Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah Kota Makassar. Hasil

penelitian yang menyatakan bahwa bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan juga diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Agatha (2021). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hariyono (2020) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan UD. Anugrah Mulya Rejeki.

Hulu (2018) menyatakan bahwa salah satu hal yang ditunjukkan oleh karyawan untuk menunjukkan motivasi kerjanya terhadap organisasi adalah dengan menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karena *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan sangat berpengaruh dengan motivasi kerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai peranan yang sangat penting dan mempunyai dampak positif terhadap perkembangan suatu perusahaan atau organisasi yang dilakukan oleh karyawan.

Organisasi Citizenship Behavior (OCB) merupakan suatu tindakan yang dilakukan secara sukarela oleh seorang individu sekalipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota suatu perusahaan atau organisasi. Namun, dengan inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi atau perusahaan. Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) juga dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka kinerja dan mendapatkan keunggulan kompetitif bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan yang melampaui formal persyaratan pekerjaan diperlukan agar hubungan dalam organisasi menjadi produktif (Jufrizen et al,2020). Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fairis (2021) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal

serupa juga dibuktikan dalam penelitian lain yaitu oleh Annisa (2023) dan Damayanti (2023).

Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Khasanah (2019) menyatakan bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil serupa juga diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Yulianto (2022) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Islam secara langsung karena adanya perbedaan pada sistem pemberian gaji.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain krisis kepercayaan terhadap pemimpin, persepsi pegawai atas kebijakan-kebijakan perusahaan, beban kerja, rasa bosan pada pekerjaan, dan bahkan adanya masalah pribadi (Devianita, Umaroh, & Imawati, 2020). Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Amruloh, dkk, 2022) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap komitmen dan OCB dosen di perguruan tinggi swasta di Jawa Barat sejalan dengan penelitian ini di mana *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organization citizenship behavior* (OCB). Hal serupa juga dibuktikan dalam penelitian lain yaitu oleh Sundari (2023) dan penelitian dari Fitriani (2023).

Namun terdapat hasil yang berbeda pada penelitian yang dilakukan oleh Handoko (2021) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *organization citizenship behavior* (OCB) pada PT. PLN (Persero) UIP3B Sumatera UPT Medan. Penelitian dari Puspasari (2023) juga memperoleh hasil bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap

organization citizenship behavior (OCB) pada Pegawai Pengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kota Jambi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susanti (2021) yang menyatakan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati.

Dalam literatur perilaku organisasi menyatakan bahwa OCB merupakan alat manajemen yang berharga untuk organisasi, memiliki efek positif pada kinerja individu, kelompok, maupun organisasi jika dikelola dengan benar (Chiaburu, Oh, Berry, Li, & Gardner, 2011). Keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). Adeleide (2023) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *organization citizenship behavior (OCB)* yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Hal ini diperkuat dalam hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa *organization citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Minahasa Utara. Hasil yang serupa juga diperoleh dalam penelitian yang dilakukan oleh Anwar (2021) pada pegawai administrasi Kepulauan Seribu dan penelitian oleh Inkiriwang (2023) pada karyawan UD. Sinar Abadi.

Hasil yang berbeda ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Lukito (2020) yang menyatakan bahwa *organization citizenship behavior (OCB)* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD Untung Jaya Sidoarjo. Hasil serupa juga diperoleh dalam penelitian Rahayu (2020) pada karyawan Kantor

Dinas Pendidikan Kota Padang dan juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitri (2021) pada karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal.

Penelitian yang dilakukan oleh Gautama (2020) menemukan bahwa secara tidak langsung, *organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis penelitian memperlihatkan bahwa OCB merupakan pemediasi parsial pada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung makna, bahwa OCB bukan merupakan faktor yang mampu meningkatkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Departemen Sosial Timor Leste. Namun berbeda dengan hasil yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Harahap (2020) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Selain mampu memediasi motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) juga mampu memediasi *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nuraini (2022) bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) juga mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sinamora (2019) dan Yuniarto (2018). Selain penelitian yang mendukung ternyata ada pula beberapa penelitian yang mendapatkan hasil yang sebaliknya seperti penelitian dari Harahap (2020) dimana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak dapat memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh.

Pada penelitian terdahulu sudah banyak dibahas tentang pengaruh motivasi kerja, *servant leadership* dan OCB terhadap kinerja, hasil dari penelitian tersebut tidak semua menemukan pengaruh yang signifikan, beberapa penelitian justru menemukan hal yang sebaliknya. Pada penelitian ini peneliti ingin melakukan konfirmasi adanya gap tersebut dan memastikan keterikatan hubungan antara variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan pada BPR di wilayah kecamatan Sukawati.

1.2 Fokus Penelitian

Menurut Moleong (2014:97) fokus penelitian merupakan inti yang didapatkan dari pengalaman peneliti atau melalui pengetahuan yang diperoleh dari studi kepustakaan ilmiah. Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi fokus atau batasan dalam penelitian ini adalah mengenai pengaruh motivasi kerja dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB pada BPR di wilayah kecamatan Sukawati.

1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah diajukan di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati ?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati ?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati ?

4. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati ?
5. Apakah *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati ?
6. Apakah *organizational citizenship behavior (OCB)* dapat memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati ?
7. Apakah *organizational citizenship behavior (OCB)* dapat memediasi *servant leadership* terhadap kinerja karyawan PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati.
2. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati.
4. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati.
5. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati.

6. Untuk mengetahui apakah *organizational citizenship behavior (OCB)* dapat memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati.
7. Untuk mengetahui apakah *organizational citizenship behavior (OCB)* dapat memediasi *servant leadership* terhadap kinerja karyawan PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut :

1.5.1 Manfaat teoritis

Diharapkan mengaplikasikan teori yang didapat dan juga memperoleh tambahan pengetahuan di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dengan membuktikan secara empiris peran *organizational citizenship behavior (OCB)* yang dilandasi motivasi kerja dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

1.5.2 Manfaat praktis

Bagi PT. BPR di wilayah kecamatan Sukawati diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan terhadap berbagai masalah yang muncul yang menyangkut tentang peran *organizational citizenship behavior (OCB)* yang dilandasi motivasi kerja dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 TINJAUAN TEORITIS

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Salah satu karakteristik dari goal setting adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017: 11).

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar goal setting theory adalah goals dan intentions, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk human behavior. Dalam studi mengenai goal setting, goal menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu.

Berdasarkan pendekatan goal setting theory, kinerja karyawan diasumsikan sebagai tujuannya, sedangkan variabel motivasi kerja, *servant*

leadership dan OCB sebagai faktor penentu. Jika faktor tersebut diterapkan secara baik maka kinerja karyawan yang baik akan tercapai.

2.1.2 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017, p.154) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja. Menurut Hasibuan (2016:193) motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan kemampuan dan keahliannya secara optimal guna mencapai tujuan organisasi (Sunyoto, 2016:11). Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari dalam dan dari luar. Rangsangan ini akan menciptakan dorongan pada seseorang untuk melakukan aktifitas. Dan menurut Pamela & Oloko (2015:33) menyatakan bahwa motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang

kuat untuk bertahan hidup. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keinginan yang menjadi sebuah dorongan untuk melakukan tindakan.

2. Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi kerja memiliki beberapa tujuan dalam pelaksanaannya, dimana tujuan motivasi menggambarkan suatu individu yang efektif dan efisien, Menurut Farida & Hartono (26:2016) tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan kerja karyawan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

3. Jenis- jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi kerja, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif, kedua motivasi ini dijelaskan menurut Melayu S.P Hasibuan (2013:150) sebagai berikut:

- a. Motivasi Positif

Motivasi ini maksudnya manajer atau atasan memotivasi atau merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif

Motivasi ini maksudnya manajer atau atasan memotivasi bawahan dengan sumber mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi ini semangat kerja bawahan akan meningkat dalam jangka waktu pendek karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang akan berakibat kurang baik.

4. Metode Motivasi Kerja

Motivasi kerja memiliki dua metode yaitu motivasi langsung dan tidak langsung, kedua metode ini dijelaskan menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:149) sebagai berikut :

a. Motivasi Langsung (*direct motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi materiil dan non materiil yang diberikan secara langsung kepada individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, THR, bonus, dan bintang jasa.

b. Motivasi Tidak Langsung (*indirect motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang

gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan semangat dalam menjalankan pekerjaan.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor-Faktor Motivasi Menurut Sutrisno (2013:116) ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor-faktor internal antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a. Memperoleh kompensasi yang memadai;
- b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai;
- c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh

orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, dan untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:

- a. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
- b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
- c. Pimpinan yang adil dan bijaksana.
- d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

5) Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya sipemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja

2. Faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal antara lain:

1) Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2) Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik.

Peran supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi karyawan dalam melaksanakan tugas. Peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

4) Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, apabila yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

5) Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, seseorang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

6) Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

6. Indikator Motivasi Kerja

Agar suatu proses motivasi kerja dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan suatu indikator-indikator yang jelas dan dapat dijadikan sebagai acuan dalam proses motivasi kerja karyawan. Indikator motivasi juga dijadikan alat untuk mengukur keberhasilan, apakah motivasi juga dijadikan alat ukur untuk mengukur keberhasilan, apakah motivasi kerja bermanfaat atau tidak. Menurut teori yang dikemukakan Frederick Herzberg dalam Sutrisno (2019:131) indikator motivasi kerja karyawan adalah:

1) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang di terima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

2) Prestasi yang diraih

Prestasi kerja yang diraih adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama waktu tertentu.

3) Peluang untuk maju

Peluang untuk maju adalah keinginan mendapatkan yang adil sesuai dengan pekerjaan.

4) Pengembangan karier

Pengembangan karier adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoristis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

5) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah sikap atau perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang harus dilakukan baik untuk diri sendiri, masyarakat, dan lingkungan.

6) Pengakuan orang lain

Pengakuan orang lain adalah keinginan mendapatkan upah yang lebih tinggi dari biasanya.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja seorang karyawan dapat dinilai dari kepuasan kerja,

prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, tanggung jawab. Indikator tersebut juga dapat dijadikan bahan evaluasi bagi perusahaan untuk memperbaiki motivasinya agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.3 *Servant Leadership*

1. Pengertian *Servant Leadership*

Servant leadership atau kepemimpinan pelayan adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1904-1990) pada tahun 1970 dengan bukunya yang berjudul *The Servant as Leader*. Greenleaf adalah Vice President American Telephone and Telegraph Company (AT&T). Tujuan utama penelitian dan pengamatan Greenleaf akan kepemimpinan pelayan adalah untuk membangun suatu kondisi masyarakat yang lebih baik dan lebih peduli. Greenleaf berpandangan bahwa yang dilakukan pertama kali oleh seorang pemimpin besar adalah melayani orang lain. Kepemimpinan yang sejati timbul dari mereka yang motivasi utamanya adalah keinginan menolong orang lain. Menurut Sendjaya dan Sarros (2002:57), *Servant Leadership* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. *Servant leader* memiliki komitmen untuk melayani orang lain.

Dari semua hasil karyanya, Greenleaf membicarakan keperluan akan jenis baru model kepemimpinan, suatu model kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada orang lain, termasuk karyawan, pelanggan

dan masyarakat sebagai prioritas nomor satu. Kepemimpinan pelayan menekankan makin meningkatnya pelayanan kepada orang lain, sebuah cara pendekatan holistik kepada pekerjaan, rasa kemasyarakatan dan kekuasaan pembuatan keputusan yang dibagi bersama. Menurut Spears (2002:255) mengatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain.

Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawakan oleh si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi. Tujuan utama dari seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yaitu secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan (Russell & Stone, 2002:11). Pemimpin yang melayani pada akhirnya akan mengembangkan sikap individu disekitarnya dengan harapan memiliki sikap yang sama untuk melayani dengan baik. Sementara Max Depree dalam bukunya *The Art of Leadership* mengatakan bahwa kepemimpinan pelayan adalah “Respek terhadap orang lain”. Hal ini diawali dengan mengerti bahwa setiap manusia memiliki kemampuan yang berbeda. Perbedaan ini menuntut kita untuk dapat menumbuhkan rasa saling percaya.

Perbedaan telah menuntut kita untuk lebih mengetahui kekuatan orang lain. Setiap orang datang dengan bakat yang khusus, tetapi bukan bakat yang sama. Hidup bukan sekedar mencapai tujuan. Sebagai individu

dan bagian suatu kelompok kita membutuhkan pencapaian potensi maksimal yang dimiliki. Seni dari kepemimpinan bersandar pada kemampuan memfasilitasi, memberi kesempatan dan memaksimalkan setiap bakat yang berbeda dari setiap individu. Kepemimpinan menuntut kedewasaan yang khusus. Kedewasaan tersebut diekspresikan dengan menghargai diri sendiri, perasaan memiliki, perasaan yang penuh pengharapan, perasaan tanggung jawab, persamaan tanggung jawab dan perasaan yang meyakini bahwa pada dasarnya manusia itu sama.

Model kepemimpinan pelayanan yang dikembangkan oleh Lantu (2007) memprioritaskan pengembangan karyawan sebagai hal yang utama dan pertama, secara tidak langsung pemimpin diharapkan mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang dan berkelanjutan. Hal ini merupakan dampak dari perubahan perilaku yang melayani bawahan yang terjadi dalam fase yang berurutan dan berlangsung secara terus menerus. Jadi jelaslah bahwa kepemimpinan bukanlah suatu popularitas, bukan kekuasaan, bukan keahlian melakukan pertunjukkan, dan bukan kebijaksanaan dalam perencanaan jangka panjang. Dalam bentuk yang paling sederhana kepemimpinan adalah menyelesaikan sesuatu bersama orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

2. Ciri Khas *Servant leadership*

Dari beberapa tulisan Greenleaf, Spears (1996) dalam Very Widodo (2014) menyimpulkan bahwa sedikitnya terdapat sembilan ciri khas kepemimpinan pelayan yang paling dominan, yaitu :

- 1) Mendengarkan (*Listening receptively to what others have to say*)

Secara tradisional, pemimpin dihargai karena keahlian komunikasi dan kemampuan mereka dalam pembuatan keputusan. Pemimpin pelayan harus memperkuat keahlian yang penting ini dengan menunjukkan komitmen yang mendalam dalam mendengarkan secara intensif ide-ide atau kata-kata orang lain. Pemimpin pelayan berusaha mengenali dan memahami dengan jelas kehendak kelompok. Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang dikatakan (dan tidak dikatakan). Mendengarkan dan memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.

- 2) Menerima orang lain dan Empati (*Acceptance of others and having empathy for them*)

Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui sebagai suatu individu yang istimewa dan unik. Setiap individu tidak ingin kehadirannya dalam suatu organisasi/perusahaan ditolak oleh orang lain yang berada di sekitar dirinya. Pemimpin pelayan yang paling sukses adalah mereka yang mampu menjadi seorang pendengar yang penuh dengan empati.

- 3) Kemampuan meramalkan (*foresight and intuition*)

Kemampuan untuk memperhitungkan kondisi yang sudah terjadi atau meramalkan kemungkinan hasil suatu situasi sulit didefinisikan, tetapi mudah dikenali. Orang mengetahui kalau melihatnya. Kemampuan meramalkan adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan bisa memahami pelajaran dari masa lalu, realita masa sekarang dan

kemungkinan konsekuensi sebuah keputusan untuk masa depan. Hal ini menanamkan inti permasalahan sampai jauh ke dalam pikiran intuitif. Jadi kemampuan meramalkan adalah salah satu ciri khas pemimpin pelayan yang dibawa sejak lahir. Semua ciri khas lainnya bisa dikembangkan secara sadar.

4) Kesadaran (*Awareness and perception*).

Kesadaran akan diri sendiri dan keberadaan orang lain dapat turut memperkuat pemimpin pelayan. Kesadaran juga membantu dalam memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai. Hal ini memungkinkan orang dapat memandang sebagian besar situasi dari posisi yang lebih terintegrasi.

5) Membangun kekuatan Persuasif (*Having highly developed power of persuasion*)

Ciri khas kepemimpinan pelayan lainnya adalah mengandalkan kemampuan meyakinkan orang lain, bukannya wewenang karena kedudukan, dalam membuat keputusan di dalam organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan. Elemen ini memberikan perbedaan yang paling jelas antara model wewenang tradisional dan model kepemimpinan pelayan. Pemimpin pelayan efektif dalam membangun konsensus dalam kelompok.

6) Konseptualisasi (*An ability to conceptualize and to communicate concepts*)

Pemimpin pelayan berusaha memelihara kemampuan mereka untuk “memiliki impian besar”. Kemampuan untuk melihat kepada suatu masalah (atau sebuah organisasi) dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita dari hari ke hari. Manajer tradisional disibukkan oleh kebutuhan untuk mencapai tujuan operasional jangka pendek. Seorang manajer yang ingin menjadi pemimpin pelayan harus mampu mengoptimalkan pemikirannya sampai mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan lebih luas (visioner). Pemimpin pelayan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit antara konseptualisasi dan fokus sehari-hari.

7) Kemampuan Menyembuhkan (*ability to exert a healing influence upon individual and institutions*)

Belajar menyembuhkan merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Salah satu kekuatan besar kepemimpinan pelayan adalah kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Banyak orang yang patah semangat dan menderita karena berbagai masalah emosional. Walaupun hal tersebut merupakan sesuatu yang alami dalam kehidupan manusia, akan tetapi seorang pemimpin pelayan harus mampu dan mempunyai kesempatan menggerakkan hati dan memberi semangat kepada orang-orang yang berhubungan dengan mereka.

8) Kemampuan Melayani

Peter Block (*pengarang buku Stewardship dan Empowered Manager*) mendefinisikan kemampuan melayani (stewardship) dengan pengertian “memegang sesuatu dengan kepercayaan orang lain”. Dalam suatu

organisasi, setiap level manajemen, dari top management sampai shop floor semuanya mempunyai peranan penting dalam memegang organisasi mereka dengan kepercayaan kepada kebaikan masyarakat yang lebih besar. Kepemimpinan pelayan, seperti kemampuan melayani, yang pertama dan terutama adalah memiliki komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini tentunya menekankan adanya keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan.

9) Memiliki Komitmen pada Pertumbuhan Manusia

Pemimpin pelayan berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik yang melampaui sumbangan nyata yang telah mereka berikan selama ini. Dalam sifatnya yang seperti ini, pemimpin pelayan sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual setiap individu di dalam organisasi. Dalam prakteknya hal ini bisa dikembangkan dengan cara melakukan pengembangan pribadi dan profesional, menaruh perhatian pribadi pada gagasan dan saran karyawan atau anggota, memberikan dorongan kepada keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan, toleran terhadap kesalahan dan sebagainya.

10) Membangun komunitas/masyarakat di tempat kerja (*Building community in the workplace*)

Membangun komunitas ini mencakup membangun komunitas yang baik antar karyawan, antar pimpinan dan bawahan dan membangun komunitas masyarakat dan pelanggan. Pemimpin pelayan menyadari bahwa pergeseran komitmen lokal ke suatu lingkungan yang lebih besar

merupakan pembentuk utama kehidupan manusia. Lingkungan kerja yang kondusif secara internal dan eksternal diharapkan akan meningkatkan performansi organisasi secara maksimal. Kemampuan pemimpin pelayan dalam menciptakan suasana rasa saling percaya akan membentuk kerjasama yang cerdas dalam suatu tim kerja. Dengan ketulusan dan keteladanan yang dimiliki oleh pemimpin pelayan, rasa saling percaya dapat ditumbuhkan.

Ciri khas kepemimpinan pelayan seperti yang telah disebutkan di atas bukanlah suatu harga mati, masih banyak ciri lain yang dimiliki oleh seorang pemimpin pelayan. Salah satu yang penting disini adalah bahwa kepemimpinan pelayan itu dimulai dari diri sendiri, artinya seorang pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinan pelayan jika ada semangat yang tulus dalam dirinya untuk menjadi yang terdepan dalam pelayanan. Dengan kata lain keteladanan juga menjadi faktor kunci bagi keberhasilan model kepemimpinan pelayan. Keinginan akan falsafah manajemen yang merangsang unjuk kerja yang baik oleh semua karyawan dengan meningkatkan keadaan yang menguntungkan bagi tanggung jawab, peran serta dan rasa ikut memiliki semua individu menjadai salah satu ciri pelaksanaan kepemimpinan pelayan.

Harus disadari pula bahwa membina kekuatan dalam sebuah bisnis datang secara alami kalau pemimpin puncak menerima kenyataan bahwa proses paling baik dimulai dalam diri sendiri. Organisasi yang paling produktif adalah organisasi di tempat yang terdapat sejumlah tindakan sukarela, orang melakukan hal-hal yang tepat, hal-hal yang mengoptimalkan

efektivitas total, pada waktu yang tepat, sebab mereka mengerti apa yang harus dilakukan, mereka percaya bahwa ada hal yang tepat untuk dilakukan dan mereka mengambil tindakan yang dianggap perlu tanpa diberi perintah.

Hal yang paling penting bagi seorang pemimpin untuk membangun organisasi yang kuat dan sukses adalah memasukkan keyakinan ke dalam hati bahwa “manusia adalah yang pertama”. Kalau pemimpin mendahulukan manusia dan organisasi dapat bekerja secara produktif, dia harus bersedia menerima perubahan dalam peranan dari seorang pemimpin menjadi primus inter pares, yang pertama di antara yang sederajat. Seorang pemimpin harus memenuhi peranan memudahkan dan mendukung kemampuan kepemimpinan orang lain, bukannya merasa terancam oleh kemungkinan perkembangan orang lain. Pelaksanaan konsep kepemimpinan pelayan dengan dilandasi prinsip keagamaan, etika dan norma diharapkan mampu mengembalikan kondisi organisasi perusahaan bahkan Bangsa Indonesia dari keterpurukannya selama ini dengan lebih melaksanakan bisnis yang dilandasi etika dan norma.

3. Indikator *Servant Leadership*

Menurut Dennis (2004) dalam Veri Widodo (2014), *Servant Leadership* dapat diukur melalui *Servant Leadership Assessment Instrument (SLAI)*. Berdasarkan hal tersebut indikator *Servant Leadership* adalah sebagai berikut;

1) Kasih Sayang (*Love*)

Karakteristik pertama dalam *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengasihi berdasarkan kasih sayang. Winston (2002) menyatakan

bahwa kasih sayang (*love*) mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (*agapao love*). Cinta berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.

2) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari follower (Dennis, 2004; dalam Irving, 2005).

3) Visi (*Vision*)

Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi.

4) Kerendahan hati (*Humility*)

Dennis (2004; dalam Irving, 2005) mengatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

5) Kepercayaan (*Trust*)

Servant leadership adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *servant leadership* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

2.1.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.1.4.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Aprianti (2019) Organizational Citizenship Behavior adalah sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (discretionary), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat pengharapan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas, sikap menolong, patuh terhadap aturan, sikap sportif dan positif karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal.

Menurut Putri (2017) Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan istilah bagi karyawan yang memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi perusahaan. Perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif perusahaan. OCB juga disebut sebagai perilaku extra role karena perilaku yang diberikan karyawan melebihi tugas utamanya.

Menurut Pranasari (2023) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa OCB pertama kali didefinisikan oleh Dennis Organ pada tahun 1988 sebagai suatu perilaku individu yang tidak dihargai oleh sistem penghargaan formal tetapi, ketika dikombinasikan dengan perilaku yang sama dalam suatu kelompok, menghasilkan keefektifan. OCB adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan semua tindakan dan

perilaku karyawan yang positif dan konstruktif yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan formal mereka. Apa pun yang dilakukan karyawan, atas kehendak bebas mereka sendiri, yang mendukung kolega mereka dan menguntungkan organisasi secara keseluruhan. OCB bukanlah sesuatu yang diperlukan dari karyawan untuk melakukan pekerjaannya dan itu bukan bagian dari tugas kontraktual mereka. Memahami OCB semakin diperlukan untuk pemeliharaan sistem sosial organisasi dan peran karyawan di dalamnya.

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Rohayati (2014) faktor yang dapat mempengaruhi Organization Citizenship Behavior yaitu :

1. Budaya dan iklim organisasi

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam job description, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

2. Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian dan suasana hati (mood) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual. kemauan seseorang untuk

membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

3. Persepsi terhadap dukungan organisasional

Persepsi terhadap dukungan organisasional (Perceived Organizational Support / POS) dapat menjadi prediktor Organizational citizenship behavior (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (feedback) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

4. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan.

Kualitas interaksi atasan bawahan juga diyakini sebagai predictor Organizational citizenship behavior (OCB). interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan.

5. Masa kerja

Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Semakin lama karyawan bekerja di sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa mereka memiliki investasi di dalamnya.

6. Jenis kelamin

Ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku in-role mereka dibanding pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka

2.1.4.3 Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Hikmah & Lukito (2021) Dimensi Organizational citizenship behavior yang dapat mengukur gaya Organizational citizenship behavior adalah :

1. Altruisme (sikap menolong).

Sikap ini ditunjukkan dengan menolong orang lain yang dalam hal ini adalah rekan kerja. Altruism merupakan perilaku membantu atau menolong orang lain serta menggantikan tugas orang lain. Item dalam penelitian yang digunakan terkait dengan altruism yaitu: kesediaan karyawan untuk menggantikan tugas karyawan lain. Kesediaan karyawan untuk membantu karyawan lain yang kesulitan.

2. Conscientiousness (patuh terhadap aturan).

Perilaku yang ditunjukkan karyawan dengan memenuhi persyaratan yang diajukan oleh organisasi. Item dalam penelitian yang digunakan terkait dengan conscientiousness yaitu: Kepatuhan

karyawan terhadap semua peraturan dan Sikap tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaan

3. Sportmanship (sikap sportif dan positif).

Kesediaan karyawan dalam memberikan toleransi kepada karyawan lain yang mengeluh. Perilaku ini ditunjukkan dengan sikap sportif dan positif dalam melaksanakan tugas. Item dalam penelitian yang digunakan terkait dengan sportmanship yaitu: karyawan tidak pernah mengeluh dalam melaksanakan pekerjaan dan Kepercayaan karyawan terhadap pimpinan

4. Courtesy

Perilaku yang mencerminkan pemimpin selalu mempertimbangkan apakah keputusan kerja yang dibuatnya mempengaruhi karyawan lain.

5. Civic Virtue

Perilaku pegawai untuk melibatkan diri dalam kegiatan organisasi yang tidak diperlukan dalam pekerjaannya.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2020:182) bahwa kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Kinerja karyawan dalam suatu organisasi didasarkan pada tanggung jawab dan tugas masing-masing yang telah diberikan kepada pegawai untuk

mencapai tujuan organisasi secara legal dan tidak melanggar aturan yang ada. Sedangkan Menurut Mangkunegara (2017:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya pengertian kinerja menurut Rismawati & Mattalata, (2018:2) menyatakan bahwa "Kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan dampak negatif dari suatu kebijakan operasional".

Kinerja karyawan merupakan suatu keahlian seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaannya pada perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil akhir pada pekerjaan seseorang dalam menyelesaikan tugasnya baik berupa kuantitasnya maupun kualitasnya. Kinerja karyawan merupakan kewajiban dari korelasi pada keahlian, motivasi, dan peluang (Nugraheni et al., 2022). Kinerja yang optimal adalah keinginan semua pihak yang terkait dalam suatu instansi, sehingga dalam kinerja ada juga beberapa yang memperlihatkan kinerjanya yang kurang optimal. Hal tersebut harus diperbaiki, agar menjadi lebih baik (Suhanta et al., 2022).

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu pencapaian yang dilakukan oleh karyawan baik secara individu maupun kelompok dalam menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya selama periode

tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk pekerjaan tersebut.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Tidak selalu kondisi seseorang maupun kondisi organisasi dalam bekerja selalu baik, banyak kendala yang dialami yang dapat mempengaruhi persepsi kinerja karyawan maupun kondisi organisasi. Adapun faktor-faktor persepsi kinerja menurut Marwansyah (2019:3) yaitu:

1) **Pengetahuan atau Keterampilan**

Pengetahuan atau Keterampilan Pegawai tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar. Kurangnya keterampilan, pengetahuan dan kemampuan juga menjadi penghambat bagi pegawai untuk melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan perusahaan/organisasi.

2) **Lingkungan**

Lingkungan kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan disebabkan oleh kondisi kerja, proses yang buruk dan lain lain.

3) **Sumber daya**

Sumber Daya Kurangnya sumber daya atau teknologi di dalam perusahaan/organisasi juga menghambat kinerja karyawan.

4) **Motivasi**

Dalam bekerja pegawai tidak hanya membutuhkan kompensasi besar, tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi-motivasi yang positif dari pimpinan maupun rekan-rekan kerja

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor-faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, seperti motivasi, usia, kondisi fisik dan kejiwaan, dan kepuasan, sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar individu yakni lingkungan.

2.1.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Silaen (2021:6) ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kesempurnaan tugas pada keterampilan dan kemampuan pegawai serta persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran kualitas kerja.

2. Kuantitas Kerja

Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus kegiatan yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.

3. Ketepatan Waktu

Selesaikan aktivitas tepat waktu dan maksimalkan waktu yang tersedia dengan aktivitas lain.

4. Efektifitas

Meningkatkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.

5. Komitmen

Tingkat dimana seorang pegawai dapat melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut komitmen .

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian, diperlukan studi penelitian terdahulu guna menguatkan acuan penelitian. Berikut adalah penelitian terdahulu terkait penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Penulis, tahun dan judul penelitian	Variabel				Hasil Temuan
		MK	SL	OCB	KK	
1	Farisi, Salman (2021) The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Youth And Sports Office Of North Sumatra Province	√		√		Pengaruh motivasi terhadap OCB berpengaruh positif dan signifikan
2	Putri Nandita (2023) Pengaruh Servant Leadership Dan Integritas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sabda Mandiri Wisata		√		√	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sabda Mandiri Wisata
3	Yosua Chrisbjorn Simatupang (2023) Pengaruh Servant Leadership Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Sebagai Mediasi		√		√	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> yang melayani terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan.
4	Mafrella Fadhilah Khansa		√		√	Hasil penelitian

	(2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan ServantLeadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Persepsi Budaya Organisasional Sebagai Variabel Intervening					menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan <i>servant leadership</i> terhadap kinerja karyawan
5	Yulyanti Fahrana (2022) Pengaruh Servant Leadership dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja karyawan melalui Self Efficacy		√		√	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Hana Fajar Nuraini (2022) Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening		√	√	√	<i>Servant leadership</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan <i>Servant Leadership</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB OCB mampu memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan.
7	Fernanda Alvianita Astika Putri (2023) Hubungan Antara Servant Leadership Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. X		√	√		<i>Servant Leadership</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB
8	Geovanno Harland Goni (2021) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna	√			√	Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
9	Catri Jintar (2023) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Anugerah Abadi	√			√	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Anugerah Abadi
10	Putu Ayu Asri Wulandari (2020)	√			√	Hasil penelitian menunjukkan ada

	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Puskesmas					pengaruh positif dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Puskesmas Seririt III.
11	<u>Imas Masriah</u> (2022) Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mitra Adiperkasa di Jakarta Pusat	√			√	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
12	Destin Alfianika Maharani (2023) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hasta Pusaka Sentosa Purbalingga	√			√	Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
13	Hidayat (2021) Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia	√			√	Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia.
14	Meita Pragiwani (2020) Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Disiplin Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Tektonindo Henida Jaya Group)	√			√	Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tektonindo Henida Jaya Group.
15	Yosua Crispinus Hariyono (2020) Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki		√		√	<i>Servant leadership</i> berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan UD. Anugrah Mulya Rejeki.
16	Siti Khasanah (2019) Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Loyalitas Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus Pada Pegawai Kantor Kecamatan Rowokele)	√		√		Motivasi tidak berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
17	Nur Ahmad Budi Yulianto	√		√		Motivasi

	(2022) Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior Islam					tidak berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) Islam secara langsung karena adanya perbedaan pada sistem pemberian gaji dan status pernikahan.
18	Dedeng Abdul Gani Amrulloh (2023) Servant Leadership Dan Perceived Organizational Support (Pos) Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Karyawan Bagian Produksi		√	√		<i>Servant leadership</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB karyawan departemen produksi PT. Pupuk Kujang Cikampek.
19	Andella Nur Handayani (2020) Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif Serta Organization Citizenship Behavior Pegawai		√	√		<i>Servant leadership</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> pegawai.
20	Rika Puspasari (2023) Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi		√	√		<i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh terhadap <i>organization citizenship behavior</i> (OCB) pada Pegawai Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Jambi.
21	Apryanti (2021) Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Servant Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan		√		√	<i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
22	Sharon Cornelia Agatha (2021) Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Di Restoran Shaburi & Kintan Buffet		√		√	<i>Servant leadership</i> tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun melalui variabel lainnya sebagai variabel mediasi.

	Surabaya					
23	Araesta Heryani Susanti (2021) Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Materil, dan The Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional Serta Implikasinya Pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Bening Kabupaten Pati		√	√		<i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh terhadap OCB
24	Ricky Lukito (2020) Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi Pvc Di Ud. Untung Jaya Sidoarjo			√	√	OCB tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
25	Sri Rahayu (2020) Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Antara Pada Kantor Dinas Pendidikan Kota Padang			√	√	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
26	Melvin Inkiriwang (2023) Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan UD. Sinar Abadi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi			√	√	Organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
27	Irma Kusuma Fitri (2021) Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal			√	√	<i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

28	<p>Karina Debbie Gautama (2020) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi</p>	√		√	√	<p>Motivasi kerja dan organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan untuk organizational citizenship behavior. Secara tidak langsung, organizational citizenship behavior memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.</p>
29	<p><u>Arbiuddin Syahputra Hakim Harahap</u> (2020) Pengaruh Motivasi Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) Sungai Daerah</p>	√	√	√	√	<p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior Terdapat pengaruh positif dan signifikan Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan tingkat signifikan Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja Terdapat pengaruh positif dan signifikan Servant Leadership terhadap kinerja Terdapat pengaruh positif dan signifikan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Organizational</p>

						Citizenship Behavior (OCB) tidak dapat memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap kinerja karyawan
30	Gagah Deo (2023) Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Studi pada PT. Deltamarga Adyatama Semarang)	√	√	√	√	kepemimpinan yang melayani dan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . Kepemimpinan yang melayani, motivasi intrinsik, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji mediasi menyatakan bahwa variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dapat memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dapat memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.