

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Jamaludin (2017:164) Gaya kepemimpinan adalah bagaimana cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang-orang di bawahnya untuk melakukan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang diharapkan guna mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan adalah serangkaian pola yang dilakukan oleh seorang pemimpin baik yang terlihat maupun yang tidak terlihat dalam memberikan pengaruh kepada bawahannya (Sutrisman, 2021:106).

Menurut Rifai et al (2019:582) gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh kepada orang lain secara konstruktif untuk melaksanakan Kerjasama guna mencapai tujuan yang telah direncanakan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara tertentu sehingga mampu menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien (Purwanto, 2020:24)

Menurut Purnomo (2020:447) gaya kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan dan mempengaruhi perilaku oranglain dalam menjalankan tugasnya. Para pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam memperlihatkan sikapnya.

2. *Servant Leadership*

a. Pengertian Servant Leadership

Servant leadership menurut Kamanjaya, dkk (2017:193) adalah gaya kepemimpinan baru yang memiliki antusias kepada sikap memberikan pelayanan kepada orang lain. Pemberian pelayanan tersebut dilakukan dengan bersinergi bersama pegawai kemudian rasa kebersamaan diperkenalkan kepada pegawai sehingga dapat saling berbagi ketika terjadi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Menurut Nurnaningsih (2017:104) *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang sangat peduli atas pertumbuhan dalam dinamika kehidupan pengikut dirinya serta komunikasinya dimulai dari perasaan natural yang ingin melayani.

Menurut Rahayu (2019:100) *servant leadership* adalah pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin serta perilakunya, membantu dalam proses mengembangkan kapasitas pribadi karyawan, mengutamakan pengikut, memperhatikan masalah mereka dan berempati terhadap masalah-masalahnya. Sedangkan menurut Sendow (2014:296) *servant leadership* adalah sebuah model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan/anggota perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Dalam praktiknya kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan dari diri untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak.

Menurut Sapengga (2016:645) *servant leadership* merupakan suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* adalah suatu bentuk gaya kepemimpinan berasal dari perasaan tulus dari hati yang berfokus pada pelayanan orang lain yang menjadi prioritas utama dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk pertumbuhan dan kesuksesan bersama.

b. Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut Lesminadi, dkk., (2021:127) menjabarkan bahwa ada 8 (delapan) karakteristik utama pada *servant leadership*, yaitu:

- 1) *Empowerment* (Pemberdayaan)
- 2) *Accountability* (Akuntabilitas)
- 3) *Standing back* (Berdiri kembali)
- 4) *Humility* (Kerendahan hati)
- 5) *Authenticity* (Keahlian)
- 6) *Courage* (Keberanian)
- 7) *Interpersonal acceptance* (Penerimaan interpersonal)
- 8) *Stewardship* (Penatalayanan)

c. Indikator *Servant Leadership*

Menurut Sapengga (2016:645) indikator untuk mengukur *servant leadership* sebagai berikut:

1) *Agape Love* (Kasih yang murni)

Memiliki arti cinta yang tidak mementingkan diri sendiri, atau cinta kasih moral seorang pemimpin yang melakukan sesuatu yang baik dengan beralasan benar disaat yang tepat.

2) *Empowerment* (Pemberdayaan)

Pemberdayaan diartikan sebagai penekanan pada kerja sama yang mempercayakan kekuasaan kepada orang lain dan menerima saran dari orang lain.

3) *Vision* (Tujuan)

Tujuan merupakan gambaran seorang pemimpin untuk mencari komitmen dari keseluruhan anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.

4) *Humility* (Kerendahan hati)

Kerendahan hati dari seorang pemimpin, serta menempatkan dan menghargai prestasi karyawannya lebih dahulu dibandingkan prestasi terhadap sendiri.

5) *Trust* (Percaya)

Servant leadership merupakan seseorang yang dipilih di antara sejumlah orang dan pilihan tersebut didasari oleh beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *servant leadership* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

6) *Altruism* (Mengutamakan orang lain)

Altruism merupakan pola pikir atau naluri yang digunakan untuk mengutamakan dan memperhatikan kesejahteraan dan kepentingan orang lain.

Sedangkan menurut Xiu et al., (2023:23) indikator *servant leadership* yaitu:

1) Teladan

Keteladanan suatu pemimpin dalam perusahaan sangat penting, memberi contoh yang baik dalam semua kegiatan di perusahaan, pemimpin yang teladan berarti pemimpin tersebut dapat memberikan contoh yang baik dalam semua bidang, seperti kedisiplinan, bersikap, dan sebagainya.

2) Apresiasi

Seorang pemimpin harus memiliki sikap apresiasi menghargai kinerja bawahan karena apresiasi sangat dibutuhkan, jika pemimpin memberikan apresiasi terhadap karyawan untuk sesuatu yang karyawan lakukan, bisa membangkitkan semangat kita, passion, dan tujuan karyawan lakukan di awal. Agar bisa membentuk kepercayaan diri, dan keseluruhan jati diri karyawannya dapat memberikan semangat kerja dan motivasi untuk bekerja lebih keras dan melakukan lebih dari sebelumnya.

3) Memberi semangat/motivasi

Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak pemimpin bila mereka menginginkan setiap karyawan yang dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karena dengan motivasi, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.

Sedangkan menurut Alviani, (2021:140) indikator servant leadership yaitu:

- 1) Kasih Sayang (*Love*)
- 2) Pemberdayaan (*Empowerment*)
- 3) Visi (*Vision*)
- 4) Kerendahan Hati (*Humility*)
- 5) Kepercayaan (*Trust*)

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator menurut Sapengga (2016:645) yang terdiri dari:

- 1) *Agape Love* (Kasih yang murni)
- 2) *Empowerment* (Pemberdayaan)
- 3) *Vision* (Tujuan)
- 4) *Humility* (Kerendahan hati)
- 5) *Trust* (Percaya)
- 6) *Altruism* (Mengutamakan orang lain)

3. Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu tingkat pencapaian atau hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dikerjakan dalam jangka waktu tertentu (Alviani, 2021:140). Menurut Dani & Mujanah (2021:438) kinerja

(*performance*) adalah hasil dari kerja yang dapat dicapai oleh seseorang maupun sekelompok orang dalam organisasi, yang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya masing-masing dalam upaya untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Menurut Kasmir (2019:182) kinerja adalah hasil dari sebuah pekerjaan dan tindakan yang dicapai dengan memenuhi tanggung jawab serta tugas yang telah diberikan. Sedangkan Ayundasari, dkk (2017:2182) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu konsep universal yang merupakan suatu efisiensi operasional dari suatu organisasi, bagian dari organisasi, dan karyawannya berdasar pada ukuran-ukuran dan standard.

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 kinerja pegawai merupakan hasil kerja bukan sekedar uraian tugas serta perilaku yang ditunjukkan dalam bekerja dan berinteraksi dengan orang lain.

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas selama periode tertentu yang sudah disepakati bersama.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2019:189-193) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu:

1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh seseorang dalam suatu pekerjaan, maka semakin memiliki kemampuan dan keahlian akan lebih mampu melaksanakan tugas secara akurat dan sesuai dengan spesifikasi.

2) Pengetahuan

Merupakan pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik.

3) Rancangan Kerja

Merupakan pekerjaan yang telah dirancang untuk memudahkan pekerja memenuhi tujuan mereka. Dengan kata lain, pekerjaan dengan rancangan yang layak akan mempermudah penyelesaian pekerjaan secara akurat dan tepat waktu.

4) Kepribadian

Merupakan karakter yang dimiliki oleh seseorang, setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda. Seseorang dengan kepribadian positif akan melakukan

pekerjaan dengan tekun dan bertanggung jawab, dan memastikan bahwa hasil dari pekerjaan tersebut juga positif.

5) Motivasi Kerja

Merupakan sebuah dorongan untuk melakukan pekerjaan. Seseorang akan termotivasi atau terstimulasi untuk mencapai sesuatu dengan baik jika ada dorongan internal atau eksternal yang kuat.

6) Kepemimpinan

Merupakan sebuah perilaku dari seorang pemimpin dalam mengelola dan mengatur bawahannya untuk melaksanakan tugas dan memiliki sikap tanggung jawab.

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau cara yang digunakan oleh seseorang pemimpin saat menghadapi atau mengarahkan bawahannya.

8) Budaya organisasi

Merupakan sebuah kebiasaan atau norma yang berlaku dalam suatu perusahaan atau organisasi. Kebiasaan dan norma ini mencakup hal-hal yang berlaku dan dapat diterima serta harus dipatuhi oleh seluruh anggota perusahaan.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan sikap emosional dengan rasa positif dari seseorang terhadap pekerjaannya, baik sebelum maupun setelah melakukan pekerjaan tersebut.

10) Lingkungan Kerja

Merupakan daerah atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa alat kantor, fasilitas, suasana. Semakin nyaman sebuah lingkungan kerja dapat meningkatkan hasil kerja dari seseorang menjadi lebih baik, begitu pula sebaliknya jika suasana tidak bagus akan membuat suasana kerja terganggu dan mempengaruhi kinerja seseorang.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan seseorang untuk tetap bekerja dan menjaga perusahaan di tempatnya bekerja.

12) Komitmen

Merupakan sikap patuh dari seseorang untuk melaksanakan kebijakan dan peraturan perusahaan atau organisasi dalam bekerja.

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha dari seseorang untuk menjalankan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh. Dalam hal ini yang mencakup disiplin kerja dapat berupa waktu, yaitu masuk kerja dengan tepat waktu. Lalu disiplin dalam bekerja yaitu mengerjakan pekerjaan yang sudah diperintahkan.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diatas, peneliti mengangkat dua faktor yang berhubungan dengan judul penelitian yaitu gaya kepemimpinan dan disiplin yang merupakan salah satu dimensi dari *OCB*.

c. Indikator Kinerja

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki indikator kinerja yaitu:

1) Berorientasi Pelayanan

Berorientasi pelayanan merupakan sikap atau perilaku yang berfokus pada memberikan pelayanan terbaik kepada orang lain.

2) Akuntabel

Akuntabel merupakan suatu keadaan di mana seseorang atau organisasi berkewajiban untuk menjelaskan dan mempertanggungjawabkan kinerjanya, baik positif maupun negatif kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

3) Kompeten

Kompeten merupakan kemampuan atau kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik dan efektif.

4) Harmonis

Harmonis merupakan keadaan dimana para pegawai bekerja sama dengan baik, saling menghormati, dan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.

5) Loyal

Loyal merupakan kesetiaan dan komitmen yang tinggi dari seorang pegawai terhadap instansi masing-masing.

Sedangkan menurut Robbins (2016:260) indikator untuk mengukur kinerja yaitu:

1) Kualitas Kerja

Kualitas merupakan suatu takaran dimana sebuah proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan yang hampir mencapai tingkat sempurna. Semakin sempurna suatu pekerjaan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja juga semakin baik, begitu pula sebaliknya apabila kualitas sebuah pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerja juga rendah.

2) Kuantitas

Kuantitas merupakan hasil dari pekerjaan yang dijalankan dan dinyatakan dengan istilah seperti jumlah unit atau jumlah aktivitas yang diselesaikan secara efektif dan efisien.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan sikap seseorang dalam menyelesaikan tugas pada waktu yang telah ditentukan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4) Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sebuah sumber daya.

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang kelak akan dapat menjalankan tugas setiap pekerjaannya.

Sedangkan menurut Wibowo, (2016:104) indikator untuk mengukur kinerja yaitu:

- 1) Kuantitas
- 2) Kualitas
- 3) Ketepatan Waktu
- 4) Efektivitas
- 5) Kemandirian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 yang terdiri dari:

- 1) Berorientasi Pelayanan
- 2) Akuntabel

- 3) Kompeten
- 4) Harmonis
- 5) Loyal

4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah bagaimana karyawan dapat berperilaku dengan bebas di luar dari tugas dan peraturan yang ditentukan oleh organisasi atau perusahaan (Setiani & Hidayat, 2020:14). Menurut Kurniawan & Hutami, (2019:420) *OCB* didefinisikan sebagai sikap terkait pekerjaan yang melampaui tugas rutin yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan mereka.

Menurut Alsheikh (2020:420) *OCB* merupakan aspek penting yang menciptakan nilai tambah perusahaan dalam hal efisiensi operasional dan pencapaian tujuan ketika pekerja sukarela berperilaku di luar jam kerja untuk meningkatkan harga diri perusahaan. Sedangkan menurut Schnake & Damler (2018:63) *organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*), tidak diberikan *reward* (balas jasa) atau *punishment* (hukuman) secara formal oleh organisasi, tetapi dapat meningkatkan manfaat bagi organisasi melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Menurut Wahyudi (2019:29) *organizational citizenship behavior* ini merupakan tingkat perilaku yang dilakukan individu dalam sebuah organisasi yang sifatnya membantu individu yang lain tanpa ada tuntutan dari organisasi dan tanpa ada imbalan tertentu.

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah perilaku yang didasari oleh keinginan pribadi yang dilakukan di luar tugas formalnya dan tidak berkaitan langsung dengan sistem pemberian penghargaan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Nguyen (2021:31) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu:

1) Faktor internal

a) Kepuasan kerja

Sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

b) Komitmen organisasi

Mengatakan seseorang individu yang memiliki komitmen yang tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi dan untuk melihat dirinya sendiri

menjadi anggota jangka Panjang dari organisasi, sebaliknya seseorang individu yang memiliki komitmen rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang luar dan mereka tidak ingin melihat dirinya sebagai anggota jangka Panjang dari organisasi.

c) Kepribadian

Kepribadian merupakan salah satu faktor yang sangat penting diperhatikan dalam organisasi agar bisa meraih kinerja yang tinggi seperti tingginya tingkat kepuasan kerja dan kemampuan untuk kerja serta kepribadian yang baik.

d) Moral karyawan

Moral karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam kaidah norma dan pranata yang mengatur perilaku karyawan dalam hubungannya dengan masyarakat dan kelompok sosial baik dilingkungan kerja maupun lingkungan lainnya.

e) Motivasi

Adanya motivasi akan mendorong kinerja suatu organisasi (baik dalam kenyamanan kerja tim/grup maupun dalam kenyamanan kerja individu) tersebut meenjadi semakin maju atau mempercepat proses penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab dalam kerja untuk mencapai tujuan.

2) Faktor Eksternal

a) Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar mencapai sasaran organisasi yang dimana gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan dalam memimpin suatu organisasi.

b) Kepercayaan pada pimpinan

c) Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

c. Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Indikator untuk mengukur *organizational citizenship behavior (OCB)* menurut Muhdar (2015:14) sebagai berikut:

1) *Altruism*

2) *Conscientiousness*

3) *Courtesy*

4) *Sportsmanship*

5) *Civic Virtue*

Sedangkan menurut Wahyudi (2019:29) terdapat indikator untuk mengukur *OCB*, sebagai berikut:

1) *Altruism* (Ketidakegoisan)

Ketidakegoisan merupakan karyawan dalam memberikan bantuan terhadap rekan kerja yang mengalami kesulitan baik tugas tanggung jawab dalam perusahaan ataupun masalah pribadi. Dimensi ini menunjukkan perilaku menolong diluar tanggung jawabnya.

2) *Civic virtue* (Moral Kemasyarakatan)

Moral kemasyarakatan merupakan perilaku karyawan yang menunjukkan sikap bekerja dengan pemberian inisiatif untuk berkontribusi pada pengembangan sistem kerja seperti prosedur dan sumber daya perusahaan. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab karyawan dari perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja.

3) *Conscientiousness* (Sifat hati-hati)

Sifat hati-hati merupakan perilaku yang berusaha untuk melebihi dari apa yang diharapkan dan bukan merupakan kewajiban ataupun tugas dari karyawan yang bersangkutan. Dimensi ini mengarah pada perilaku kerja karyawan diluar job description nya.

4) *Courtesy* (Kesopanan)

Kesopanan merupakan perilaku untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja terkait masalah personal. Karyawan yang memiliki dimensi yang tinggi adalah orang yang sopan, menghargai, dan peduli pada sesama.

5) *Sportsmanship* (Sikap sportif)

Sikap sportif merupakan perilaku dengan mengedepankan toleransi pada kondisi tertentu tanpa adanya penolakan atau keberatan. Karyawan dengan dimensi sportsmanship yang tinggi akan membuat lingkungan suasana kerja menjadi positif dan kondusif.

Sedangkan menurut Dubey et al., (2023:33) terdapat indikator untuk OCB sebagai berikut:

1) *Altruism* (Perilaku membantu orang)

Altruism merupakan perilaku yang bertujuan untuk membantu rekan kerja agar dapat memecahkan masalahnya dalam situasi yang sulit yang dihadapi di dalam organisasi maupun masalah pribadinya, Dimensi ini mengarahkan kepada perilaku seseorang dalam memberi pertolongan yang bukan merupakan tanggung jawabnya.

2) *Conscientiousness* (Sifat Berhati-hati)

Perilaku ini menunjukkan usaha lebih yang dilakukan karyawan harapan perusahaan. perilaku ini bersifat sukarela tanpa

mempertimbangkan reward maupun penghargaan yang akan diterima.

3) *Sportmanship* (Sikap Sportif)

Perilaku toleransi yang diperlihatkan karyawan saat keadaan perusahaan kurang ideal tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkat *sportmanship* yang tinggi akan meningkatkan iklim kerja yang positif antar pegawai dan akan membuat lingkungan kerja yang kondusif.

4) *Courtesy* (Kesopanan)

Perilaku yang bertujuan untuk menjaga hubungan yang baik sesama pegawai agar dapat menghindari masalah-masalah interpersonal. Dimensi ini mengarah pada rasa hormat dan menghargai satu sama lain sesama pegawai. perilaku ini mengarah ke perilaku yang melebihi dari deskripsi kerja sebagai seorang karyawan.

5) *Civic Virtue* (Moral Kemasyarakatan)

Perilaku yang mendedikasikan dirinya kepada tanggung jawab perusahaan seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk rekomendasi sebuah perubahan demi efisiensi maupun kemajuan perusahaan. dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas kinerja bidang pekerjaannya.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator menurut Wahyudi (2019:29) yang terdiri dari:

- 1) *Altruism* (Ketidakegoisan)
- 2) *Civic virtue* (Moral Kemasyarakatan)
- 3) *Conscientiousness* (Sifat hati-hati)
- 4) *Courtesy* (Kesopanan)
- 5) *Sportsmanship* (Sikap sportif)

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang dapat dijadikan referensi dalam penulisan dan penyusunan dalam penelitian ini:

Tabel 6
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Fandy Asti Randy Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 11 Nomor 02 Juni 2022 E-ISSN: 2685-9424 P-ISSN: 2252-8636 DOI: https://doi.org/10.22437/jmk.v11i2.17976	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> , Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Burn Out</i> Sebagai Variabel <i>Intervening</i> di Swiss-Bel Hotel Kota Jambi	<i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>burnout</i> , dan melalui <i>burnout</i> , <i>servant leadership</i> juga memengaruhi kinerja karyawan.

2	<p>Gusti Ayu Lusia Alviani, Dr. Anak Agung Dwi Widyana, SE., MM AK, Ni Putu Ayu Sintya Saraswati, SE., MM,</p> <p>e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi, Universitas Jember Vol. 8 Nomor 1 Maret 2021 ISSN:2685-3523 https://doi.org/10.19184/ejeba.v8i1.15853</p>	<p>Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Bandung</p>	<p><i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i></p>	<p>Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa <i>Servant leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh sebagai variabel <i>intervening</i> pada hubungan <i>servant leadership</i> terhadap kinerja karyawan.</p>
3	<p>Rizka Yuanita, Sri Padmantlyo</p> <p>University Research Colloquium (URECOL)</p> <p>Tahun 2022 E-ISSN 2621-0584</p>	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan sebagai Variabel <i>Intervening</i> (pada Karyawan Swasta se-Keresidenan Surakarta</p>	<p><i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan <i>servant leadership</i> terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan swastase Keresidenan Surakarta, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>

				karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
4	<p>Sharon Cornelia Agatha, Mario Armando Bryian Go</p> <p>Jurnal Manajemen Perhotelan (JMP) Vol. 7 Nomor 2 September 2021 ISSN: 2685-9408 DOI: 10.9744/jmhot.7.2.63-74</p>	<p>Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Employee Engagement</i> di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya</p>	<p><i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> dan <i>employee engagement</i> secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja, <i>Employee engagement</i> memediasi sempurna mempengaruhi <i>servant leadership</i> terhadap kinerja karyawan.</p>
5	<p>Dyta Dahliyanti, Zulфина Adriani</p> <p>Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 12 Nomor 1 Maret 2023</p> <p>E-ISSN: 2685-9424 P-ISSN: 2252-8636 DOI: https://doi.org/10.22437/jmk.v12i01.17895</p>	<p>Peran <i>Servant Leadership</i> dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional sebagai <i>Variabel Intervening</i> pada Sekretariat Daerah Kota Jambi</p>	<p><i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i></p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai.</p>
6	<p>Anis Sya'bania, Heri Pratikto, Sopiah</p> <p><i>International Journal of Economics, Business, and Innovation Research (IJBIR)</i> Vol. 02</p>	<p><i>The Effect of Organizational Commitment, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance with</i></p>	<p><i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi, budaya organisasi, dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya</p>

	Nomor 04 Juli, 2023 E-ISSN: 2964-0865	<i>Job Satisfaction as an Intervening Variable</i> (Pada PT Pegadaian Area Malang)		organisasi, dan OCB, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Ida Komala, Dea Nursifa, Siti Khodijah, Ahmad Mardhotillah, Retno Purwani Setyaningrum Jurnal Ekonomi Syariah Pelita Bangsa Vol. 8 Nomor 2 Oktober 2023 E-ISSN: 2745-7621 P-ISSN: 2528-0244 DOI: https://doi.org/10.37366/jespb.v8i02.814	Pengaruh Servant Leadership, Organizational Commitment Terhadap Employee Performance serta Work Life Balance sebagai Mediator pada Universitas Pelita Bangsa	<i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasional. Selain itu, <i>servant leadership</i> juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui <i>work-life balance</i> sebagai variabel mediator, yang berarti <i>work-life balance</i> memperkuat hubungan antara kepemimpinan melayani dan kinerja pegawai.
8	Ade Syahputra A J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains) Vol. 8 Nomor 1 Tahun 2023 E-ISSN: 2541-6243 P-ISSN: 2541-688X	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Bank BNI Cabang Muara Bungo	<i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Servant leadership</i> dan komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Cabang Muara Bungo Jambi, artinya kedua faktor ini

	DOI: http://dx.doi.org/10.33087/jmas.v8i1.974			penting untuk meningkatkan kinerja.
9	Eni Istikhomah Sholikhah, Septi Kurnia Prastiwi JBMR, Journal of Business and Management Review Vol. 1 Nomor 1 Tahun 2020 E-ISSN: 0101-0720	<i>The Impact of Leadership To Serve and Organizational Commitments To Employee Performance With Organizational Citizenship Behavior as Mediation Variabel</i> (Pada Pegawai PNS Balai Besar Rehabilitasi Sosial Bina Daksa (BBRSBD) Prof. Dr. Soeharso Surakarta	<i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB), tetapi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, komitmen organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Citra Widastining Tyas, Andre Dwijanto Witjaksono, Anang Kistyanto Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ) Vol. 5 Nomor 1 Februari 2024 DOI: https://doi.org/10.37385/msej.v5i1.3278	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepribadian Proaktif pada Kantor Balai Besar Wilayah Sungai Brantas	<i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i>	Penelitian ini menjelaskan bahwa: <i>Servant leadership</i> berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan, pengaruh tidak langsung terjadi melalui kepribadian proaktif.

11	<p>R, Joko Sugiharjo</p> <p>Journal of Resources Development and Management Vol. 62 Tahun 2020 ISSN: 2422-8397</p>	<p><i>Influence of Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance</i> (Pada Karyawan SMK Negeri 1 Karawang)</p>	<p><i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga peningkatan kinerja karyawan dapat dikaitkan dengan penerapan kepemimpinan yang baik. Selain itu, <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh penerapan perilaku kewargaan organisasi (OCB).</p>
12	<p>Rine Sitanggang, Yohanes Edi Gunanto, Niko Sudibjo</p> <p>Jurnal Pendidikan Tembusai Vol. 6 Nomor 2 Tahun 2022 P-ISSN: 2614-6754 E-ISSN: 2614-3097</p>	<p><i>The influence of Servant Leadership on Performance, Loyalty and Shalom Community at Xyz School Tangerang</i></p>	<p><i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, loyalitas, dan komunitas shalom di sekolah XYZ Tangerang.</p>

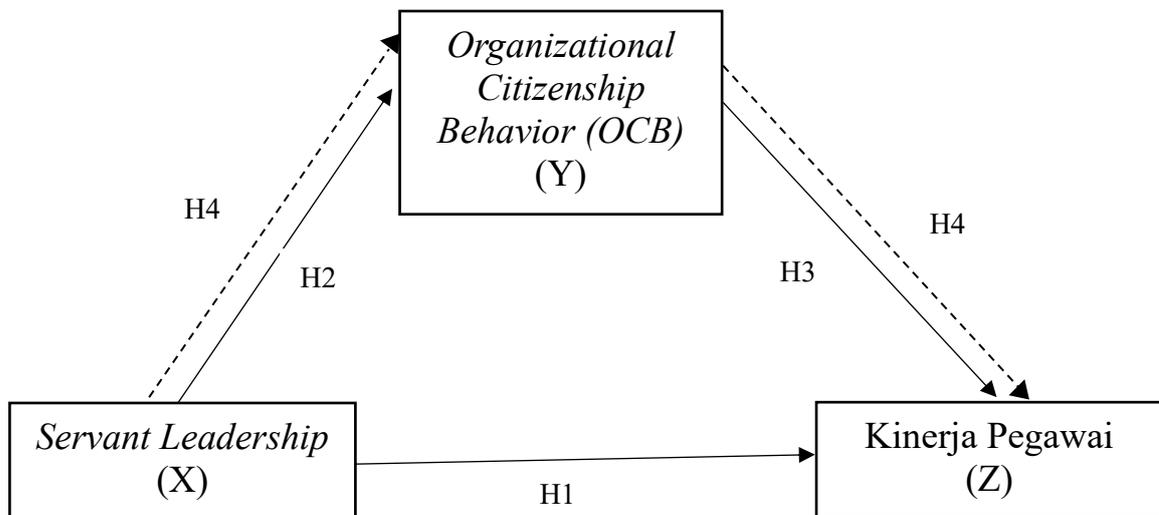
13	<p>Yuka Kobayashi, Yasuma Otsuka, Hasashi Eguchi, Dirk van Dierendonck</p> <p>Frontiers in Psychology Vol. 11 2 September 2020 DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01711</p>	<p><i>Servant Leadership in Japan: A Validation Study of the Japanese Version of the Servant Leadership Survey (SLS-J)</i></p>	<p><i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa SLS-J dan SLS-J-Short terbukti menjadi alat yang handal dan valid untuk mengukur kepemimpinan pelayan di Jepang. <i>Servant Leadership</i> memiliki dampak signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen afektif.</p>
14	<p>Vina Sari, Soulthan Saladin Batubara, Muhammad Yalzamul Insan</p> <p><i>Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business (IFIJEB)</i> Vol. 4 Nomor 5 September 2024 E-ISSN: 2808-2443 P-ISSN: 2808-2222 DOI: http://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i5.1871</p>	<p>Analisis Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Motivasi di PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Unit Galang</p>	<p><i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dan motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara OCB dan kinerja.</p>
15	<p>Devina Aurelia, I Dewa Ketut Raka Ardiana</p> <p>MUSYTARI-Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi</p>	<p>Pengaruh Komitmen Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Kantor POS Cabang Utama Surabaya</p>	<p><i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian secara tidak langsung</p>

	Vol. 4 Nomor 7 Maret 2024 ISSN: 3025-9495 DOI: https://doi.org/10.8734/musyitari.v4i7.2566	60000 melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan, baik secara langsung terhadap kinerja pegawai maupun terhadap kepuasan kerja.
--	---	---	--

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dari suatu penelitian yang disusun dari fakta, observasi, dan kajian pustaka.

Penelitian ini terdiri dari Variabel Independen yaitu *Servant Leadership* (X) dan memiliki Variabel Dependen yaitu Kinerja Pegawai (Z), serta Variabel *Intervening* yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y). Sehingga dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1

Kerangka Pemikiran

Keterangan:

X = *Servant Leadership*

Y = *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Z = *Kinerja Pegawai*

H1 = Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Kinerja Pegawai*

H2 = Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

H3 = Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap *Kinerja Pegawai*

H4 = Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Kinerja Pegawai* melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual, rumusan masalah, dan latar belakang juga teori yang dikemukakan di atas maka akan di uji kebenarannya melalui hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang mengutamakan kepentingan dan kebutuhan orang lain di tempat kerja dan secara langsung membantu pegawai untuk membangun hubungan yang lebih kreatif dengan sesama. *Servant leadership* merupakan gaya yang diterapkan oleh seorang pemimpin dan sangat berpengaruh dalam keberhasilan pegawai, jika pemimpin menerapkan *servant leadership* yang baik maka keberhasilan dan peningkatan pegawai akan meningkat.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agatha & Go (2021) membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya, dijelaskan bahwa *servant leadership* yang semakin tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan. Nathan et al., (2019) membuktikan bahwa *servant leadership* secara konsisten menunjukkan dampak positif pada kinerja karyawan. Agus Segoya, dkk., (2022) membuktikan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Diduga *servant leadership* berdampak positif terhadap kinerja pegawai pada BAPPERIDA Kota Bogor

2. *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin secara langsung membantu karyawannya untuk membangun hubungan yang lebih kuat dengan sesama, yang membantu meningkatkan kreativitas di tempat kerja. Gaya kepemimpinan ini diterapkan dalam sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi semua aspek, salah satunya adalah perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Madora, dkk., (2022) membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Royal Hotel m'Lounge Jember, dijelaskan bahwa *servant leadership* memberikan dampak secara tidak langsung *organizational citizenship behavior* karyawan juga akan meningkat. Amir, (2019) membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap OCB. Devianita (2017) meneliti *servant leadership* terhadap OCB di PT. Matahari dimana kepemimpinan pelayanan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Diduga *servant leadership* berdampak positif terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada BAPPERIDA Kota Bogor

3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Pegawai
Organizational citizenship behavior adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi yang menginginkan karyawan untuk melakukan hal-hal atau pekerjaan melebihi *job description*. Dalam sebuah organisasi dengan semakin baiknya perilaku *OCB* maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Harahap & Dilla, (2020) dijelaskan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai RSUD Sungai Dareh, dijelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* memberikan dampak yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. (Ghavifekr & Adewale, 2019) dijelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif kinerja karyawan. Wiranti (2020) dijelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Kebun Bah Jambi.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Diduga *organizational citizenship behavior (OCB)* berdampak positif terhadap kinerja pegawai pada BAPPERIDA Kota Bogor

4. *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin secara langsung membantu karyawannya untuk membangun hubungan yang lebih kuat dengan sesama, yang membantu meningkatkan kreativitas di tempat kerja. Gaya kepemimpinan ini diterapkan dalam sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi semua aspek, salah satunya adalah perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap organisasi dan itu juga dapat mempengaruhi hasil kinerja para pegawai.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syahid, dkk., (2022) dijelaskan bahwa *servant leadership* memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui mediasi *organizational citizenship behavior* pada PNS Se-Kabupaten Demak. Asroti et al., (2022) dijelaskan bahwa *servant leadership*, kompensasi, dan etos kerja islami memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *OCB* di BMT Kabupaten Semarang. Safitri (2023) dijelaskan bahwa *Servant leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan kerja Melalui

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja karyawan pada PT Socfindo Medan.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis 4 (H4) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: Diduga *servant leadership* berdampak positif terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada BAPPERIDA Kota Bogor.